



Diagnostic de situation de la Fondation Le Refuge

Paris, le 18 février 2021

Ce document présente les conclusions du diagnostic de situation de la Fondation Le Refuge effectué par le Boston Consulting Group (BCG). Ce travail a été effectué entre le 18 janvier et le 18 février 2021, à la suite d'un appel d'offres du Conseil d'administration et à titre gratuit, dans le cadre de l'engagement sociétal du BCG.

Ce travail constitue un diagnostic s'appuyant sur l'ensemble des parties prenantes de la Fondation, et non un audit financier ou juridique. Il repose sur les documents transmis par la Fondation, en particulier les comptes certifiés par le commissaire aux comptes. Dans le cadre de notre mandat et dans un délai restreint, nous n'avons pas procédé à la vérification de l'authenticité et la sincérité de ces documents, ni à la conformité des agréments ou autorisations administratives requises, ni à toute autre vérification d'ordre juridique et comptable.

De même, la qualité de l'accompagnement social et psychologique et sa conformité à la réglementation n'ont pu être évaluées dans le cadre de cette mission, et pourraient faire l'objet d'une inspection par les services spécialisés de l'administration publique.

Enfin, un certain nombre de faits graves ont été portés à l'attention de notre équipe lors de l'établissement du diagnostic. Il ne nous appartient pas, dans le cadre de notre mandat, d'établir la véracité de ces faits ou de déterminer les suites qui pourraient être données. Nous avons invité les personnes concernées à saisir notamment les autorités judiciaires. Dans ce cadre, un signalement a déjà été effectué par Le Refuge auprès de Monsieur le Procureur de la République de Montpellier.

Table des matières

Conclusions du diagnostic de situation

1	Contexte : une fondation en forte croissance	4
2	Le diagnostic de situation : une opportunité attendue	4
3	Synthèse : des dysfonctionnements structurels imposant une réaction forte et urgente	5
4	Conclusions détaillées par axe d'intervention et moyens	6
4.1	Raison d'Être	7
4.2	Ligne d'urgence et d'écoute.....	7
4.3	Accompagnement.....	8
4.4	Hébergement	10
4.5	Actions de sensibilisation.....	12
4.6	Ressources humaines	13
4.7	Finances	14
4.8	Gouvernance.....	15
4.9	Communication	16
4.10	Ethique.....	17
5	Recommandations : un besoin urgent de transformation	19
Annexe 1 : Tableau détaillé des recommandations		21
Annexe 2 : Organisation cible proposée		26
Annexe 3 : Rappel du mandat		31
Annexe 4 : Eléments de méthodologie		33
1.	Approche générale	33
2.	Organisation du travail	33
3.	Conditions de réalisation du diagnostic.....	33
4.	Description des sources.....	34
a.	Questionnaire	34
b.	Entretiens.....	35
c.	Visites de site	36
d.	Documents du Refuge et autres sources écrites.....	36
e.	Analyses	37

Conclusions du diagnostic de situation

1 Contexte : une fondation en forte croissance

La Fondation Le Refuge, créée en 2003 à Montpellier en tant qu'association et devenue fondation en mars 2020, a pour mission « *d'accompagner et héberger les jeunes gays, lesbiennes et personnes transidentitaires en situation d'errance* »¹. Le Refuge occupe un positionnement unique dans le paysage associatif français en proposant des solutions d'accompagnement et d'hébergement spécialisées à destination des jeunes LGBT+, sur une grande partie du territoire national. Le Refuge propose aussi une ligne d'urgence disponible 24h/24 et 7j/7.

La Fondation Le Refuge répond à un besoin social manifeste. Au cours des dernières années, l'activité du Refuge a connu une très forte croissance avec près de 40 000 nuitées offertes en 2019 contre 23 000 en 2015 (soit une croissance moyenne de 15% par an). En 2020, le besoin a été encore fortement accru par la crise sanitaire et les mesures de restriction des déplacements qui l'accompagnent.

La croissance du Refuge s'explique par une volonté d'aider à plus grande échelle. Elle a été permise par la notoriété et les financements du Refuge, et s'est traduite par un essaimage sur une grande partie du territoire avec l'ouverture de nouvelles délégations, mais aussi par le déploiement de nouvelles activités : prise en charge des demandeurs d'asile depuis quelques années, création d'un dispositif expérimental pour les réfugié.e.s et demandeur.euse.s d'asile avec le Ministère de l'Intérieur en octobre 2019 (DENH), ouverture d'un Lieu de Vie et d'Accueil (LVA) pour jeunes de 14 à 21 ans en mai 2020, multiplication des actions de sensibilisation en milieu scolaire.

L'histoire du Refuge depuis sa création est celle d'un succès, reposant sur la vision de son fondateur mais aussi sur l'engagement de quelques salarié.e.s et de plusieurs centaines de bénévoles. C'est le succès d'une association locale située à Montpellier devenue Fondation reconnue d'utilité publique, prenant une ampleur nationale voire européenne via un projet de fédération, et disposant d'une visibilité médiatique de premier plan.

Malgré un certain nombre de dysfonctionnements, débats publics ou de polémiques médiatiques (notamment en 2014, 2015 et 2017), le Refuge a pu poursuivre son développement sans remise en question majeure. Ce travail de diagnostic, déclenché par le Conseil d'administration en réaction à l'article de Médiapart du 15 décembre 2020, constitue de ce point de vue une rupture.

2 Le diagnostic de situation : une opportunité attendue

Réalisé dans un délai très court, entre le 18 janvier et le 18 février 2021, afin de répondre au besoin urgent de transparence, ce diagnostic vise à offrir une vision aussi large que possible de la situation du Refuge, en mobilisant l'ensemble des parties prenantes de la Fondation. Ce travail a été effectué à titre gratuit dans le cadre de l'engagement sociétal du BCG pour l'insertion sociale et professionnelle des jeunes, et pour les enjeux de diversité notamment LGBT+. Il a été mené en toute indépendance par rapport au Refuge, son Conseil d'administration et ses dirigeant.e.s, dans le seul but de proposer un diagnostic objectif de la situation et de formuler des recommandations afin d'aider la Fondation à remplir au mieux sa mission de protection des jeunes LGBT+.

¹ Source : <https://www.le-refuge.org/fondation/projet> (consulté le 8 février 2021)

La quasi-totalité des parties prenantes a accueilli l'exercice très positivement. En proposant le premier exercice structuré de recueil de l'opinion des parties prenantes, le diagnostic a suscité un sentiment de « libération » de la parole et a représenté l'opportunité pour beaucoup d'exprimer leur ressenti, qu'il soit positif ou négatif, pour la première fois. En complément d'analyses sur les documents du Refuge, notre travail s'appuie largement sur ces témoignages ainsi que sur les recommandations recueillies via plus de 1 400 réponses à notre questionnaire et environ 150 entretiens individuels ou collectifs, permettant une approche statistique (*voir méthodologie détaillée*).

Tout au long de notre travail, nous avons pu constater un immense attachement au Refuge et à sa mission, toujours indispensable. Jeunes, bénévoles, salarié.e.s, administrateur.ice.s, donateur.ice.s, mécènes ont répondu favorablement à nos demandes d'entretien et ont sincèrement participé à l'effort de trouver des solutions pour pérenniser et renforcer l'action du Refuge. Nous remercions l'ensemble des contributeur.rice.s pour leur disponibilité et la qualité de leur réflexion.

Notre équipe a pu rencontrer de nombreux jeunes relatant un impact très positif, des histoires fortes et touchantes de jeunes adultes arrivés au Refuge en situation initiale d'extrême fragilité psychologique et matérielle, aujourd'hui parvenus à des situations personnelles et professionnelles heureuses. A ce jour, l'action du Refuge est portée au quotidien par 29 salarié.e.s et plus de 450 bénévoles engagé.e.s, animé.e.s par une mission, et qui dans leur immense majorité déploient des efforts sincères et intenses pour aider les jeunes en situation de précarité en raison de leur orientation sexuelle, identité ou expression de genre.

3 Synthèse : des dysfonctionnements structurels imposant une réaction forte et urgente

Paradoxalement, cet attachement constitue à la fois la force et la faiblesse du Refuge. Parce qu'elle s'appuie sur l'engagement de ses bénévoles et qu'elle a réussi à croître rapidement, la Fondation n'a pas su professionnaliser sa gestion, formaliser son fonctionnement, ni mettre en place une gouvernance équilibrée. De ce fonctionnement « artisanal » résulte une grande hétérogénéité selon les périodes et les géographies, avec des dysfonctionnements structurels pouvant exposer salarié.e.s, bénévoles et jeunes à des situations qui semblent incompatibles avec la mission du Refuge.

Cette situation dépasse le cadre souvent mentionné de « crise de croissance ». Si l'association a pu se construire comme « une famille » reposant sur des liens affectifs, elle doit désormais assumer son périmètre actuel en se conformant aux standards applicables à ce type de structures.

En synthèse, le diagnostic fait apparaître 5 conclusions principales :

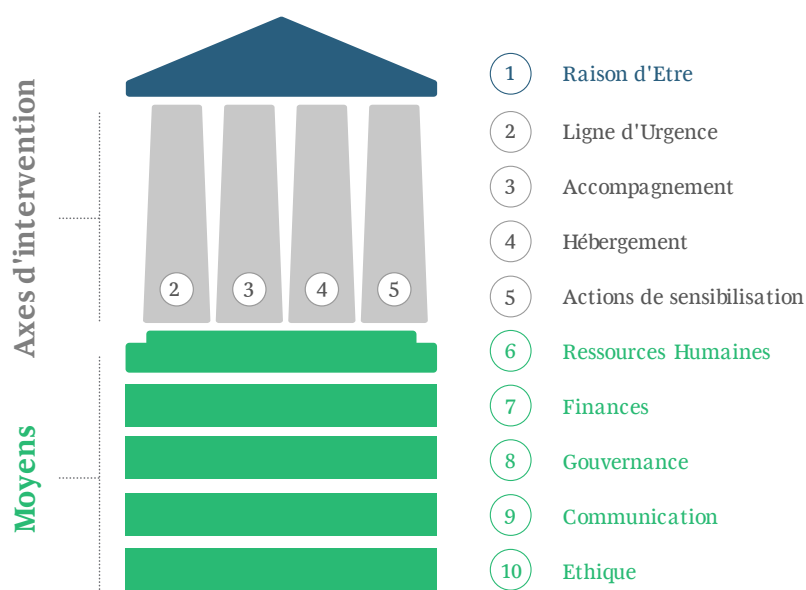
1. **Un besoin critique de professionnalisation** de l'ensemble des fonctions du siège et dans les délégations, qui mène à une grande hétérogénéité dans la qualité des services proposés par le Refuge selon les périodes et les délégations ;

2. **Une charge et des responsabilités excessives placées sur les bénévoles** par rapport aux salarié.e.s, conduisant à une pression structurelle accentuée par un manque de formation et de procédures formelles ;
3. **Une culture défaillante** qui se traduit par un manque de dialogue, un climat de défiance et un mal-être au travail d'une partie significative des acteurs de la Fondation. Le rapport souligne également les risques dans la gestion des faits graves susceptibles de survenir au contact d'un public fragile ;
4. **Une absence de pilotage financier** qui conduit à des excédents simplement placés en réserve et une absence de visibilité concernant la stratégie pluriannuelle ;
5. **Une gouvernance formellement en place mais déficiente dans la pratique** avec un manque d'effectivité du partage des rôles entre Président et Directeur Général, et un contrôle limité des décisions et de la planification stratégique par le Conseil d'administration, certes récent, mais ne disposant pas de toutes les compétences nécessaires à la gestion d'une Fondation d'utilité publique.

4 Conclusions détaillées par axe d'intervention et moyens

Les conclusions du diagnostic, structurées selon le schéma ci-dessous, sont détaillées dans les paragraphes suivants.

Graphique 1 : Périmètre du diagnostic de situation



4.1 Raison d'Être

La Refuge a pour Raison d'Être d'héberger et d'accompagner des jeunes de moins de 25 ans, en situation d'isolement du fait de leur homosexualité, de leur questionnement de genre ou leur non-binarité.

Cette mission qui répond à un besoin social évident, est clairement comprise de l'ensemble des parties prenantes de la Fondation et suscite une forte adhésion et un profond engagement :

- 90% des salarié.e.s, bénévoles et mécènes estiment que la Raison d'Être du Refuge est clairement définie ;
- 85% des salarié.e.s, bénévoles et mécènes disent croire au projet de la Fondation.

Au-delà du ressenti évoqué à travers les questionnaires, salarié.e.s, bénévoles, jeunes, anciens jeunes, administrateur.ice.s, ont témoigné dans les entretiens de leur fort attachement au Refuge et à sa mission.

Plusieurs témoignages ont été recueillis auprès de jeunes dont le Refuge a permis la réinsertion après une période très difficile, et qui selon leurs propres mots « *ne seraient peut-être pas là aujourd'hui sans le Refuge* ».

Cependant, si le ressenti général sur la Raison d'Être du Refuge est très positif, les événements récents ont déstabilisé une partie de la Fondation. Si certains ont exprimé leur soutien et leur sentiment d'injustice face aux polémiques², les articles de presse récents faisant écho à des rumeurs récurrentes depuis des années ont entraîné une perte de confiance de certains jeunes, salarié.e.s, bénévoles et financeur.euse.s.

Dans ce contexte, 53% des anciens salarié.e.s ayant répondu au questionnaire ne se disent pas fier.e.s d'avoir fait partie du Refuge, un chiffre très élevé qui interpelle.

4.2 Ligne d'urgence et d'écoute

Joignable 24h/24h et 7j/7 au 06 31 59 69 50, la ligne d'urgence et d'écoute offre une réponse immédiate aux situations de détresse des jeunes victimes de LGBT-phobies et/ou chassés du domicile familial.

D'après les réponses et témoignages recueillis, la ligne d'urgence et d'écoute semble avoir un impact positif pour les jeunes appelant, tant en termes de pertinence des solutions proposées qu'en termes de qualité d'écoute.

- Plus de 70% des jeunes ayant répondu au questionnaire estiment ainsi avoir été pris.es en charge rapidement par la ligne d'urgence.

Cependant, ce chiffre doit être pris avec précaution car les jeunes interrogé.e.s sont ceux qui ont pu obtenir une solution d'accompagnement ou d'hébergement. Il est apparu difficile dans le cadre

² Ainsi, une quinzaine de bénévoles de la délégation de Montpellier ont exprimé leur soutien à la Direction du Refuge par un courrier collectif communiqué le 13 février 2021.

de cet exercice d'évaluer de manière certaine la qualité d'écoute proposée à l'ensemble des appelants.

Surtout, cet impact positif repose sur un fonctionnement totalement artisanal : numéro de portable personnel, renvois d'appel effectués à la main, absence de suivi automatisé. Le suivi des appels repose ainsi sur un remplissage manuel par les bénévoles, ce qui crée un risque inhérent d'erreur ou de manque de suivi.

Le volume d'appels lui-même est donc difficile à évaluer. Le Refuge fait ainsi état de 7 000 appels réceptionnés en 2019 dans sa communication, mais le numéro de téléphone communiqué par Le Refuge réceptionne tous types d'appels, dont seulement 25% concernent des demandes de jeunes LGBT+ en moyenne depuis 2019.

Du fait de ce mode de fonctionnement, la gestion de la ligne d'urgence génère une charge de travail et un poids psychologique qui ne semblent pas soutenables pour les bénévoles. La situation est particulièrement critique depuis le départ de la salariée en charge, en novembre 2020, qui est venu mettre en lumière les limites inhérentes à ce modèle organisationnel.

Depuis ce départ, la ligne d'urgence et d'écoute repose essentiellement sur le travail de bénévoles, dont la plupart exercent par ailleurs d'autres missions au sein du Refuge. Si une trentaine sont en principe formés, en pratique le travail est concentré sur moins d'une dizaine de personnes. Les créneaux d'astreinte atteignent ainsi une durée de 9,5h en moyenne en janvier 2021. L'astreinte la plus longue en janvier 2021 a atteint la durée de 27 heures d'affilée. Durant ces astreintes, l'écouter doit rester joignable, y compris pendant la nuit.

Les formations proposées aux écoutants sont insuffisantes et reposent principalement sur le savoir-faire des bénévoles expérimentés ; seuls ~60% des salarié.e.s, bénévoles et mécènes estiment que les bénévoles sont suffisamment formé.e.s.

Avant ce travail de diagnostic, Le Refuge avait déjà lancé certains chantiers d'amélioration :

- Déploiement d'une plateforme technique d'automatisation des appels et messages spécialement conçue, via un mécénat de compétences, à horizon août 2021. Cependant, la question de l'opportunité d'un développement informatique *ad hoc* mérite d'être posée, et le recours à des solutions techniques existantes pourrait permettre d'accélérer considérablement le déploiement.
- Ouverture d'un poste pour la gestion de la ligne et évaluation du besoin. Au-delà de ce recrutement, l'organisation doit évoluer pour proposer un fonctionnement pérenne à ses salarié.e.s et bénévoles, y compris en cas de mobilité.

Ces mesures devront être accélérées et complétées par des formations et une meilleure organisation pour résoudre de manière durable les dysfonctionnements identifiés.

4.3 Accompagnement

L'accompagnement proposé par Le Refuge s'adresse à l'ensemble des jeunes hébergé.e.s, mais aussi à des jeunes qui ne bénéficient que de « l'accueil de jour ».

- En 2019, 474 jeunes ont été accompagné.e.s par Le Refuge dans le cadre d'un accueil de jour ou d'un hébergement. En 2020, le volume a considérablement augmenté du fait de l'accueil inconditionnel des jeunes, mesure exceptionnelle mise en place pendant les confinements dans le cadre de la crise sanitaire, avec le soutien de l'Etat.

L'objectif du Refuge est d'accompagner les jeunes dans leurs parcours de vie à travers un soutien individuel psychologique et social par des personnes qualifiées et de réduire le risque d'isolement à travers des permanences et ateliers collectifs.

Les modalités de l'accompagnement sont expliquées à l'arrivée du jeune et formalisées par la signature d'un contrat précisant les devoirs de chacun.e. D'une part, le Refuge propose un accompagnement personnalisé à travers la construction d'un projet de vie individualisé avec un travailleur social (bénévole ou salarié). D'autre part, l'accompagnement se fait collectivement avec la mise à disposition d'un local de jour dans lequel se déroulent les permanences où jeunes et bénévoles se retrouvent régulièrement.

Il ne nous appartient pas dans le cadre d'un diagnostic organisationnel d'évaluer la qualité de l'accompagnement social et psychologique proposé. Toutefois, la perception recueillie via le questionnaire et les entretiens semble être que l'accompagnement proposé par Le Refuge a un impact très positif sur l'équilibre psychologique de la majorité des jeunes.

- Plus de 65% des anciens jeunes estiment que Le Refuge a contribué positivement à leur développement – une réserve concerne les étrangers et demandeurs d'asile pour lesquels il est plus difficile d'évaluer l'impact via un simple questionnaire et des entretiens, d'autant que leurs besoins et attentes sont différents. Si en première vue l'impact du Refuge semblait positif, il conviendrait de mener une étude dédiée pour réellement évaluer l'impact social sur cette population de manière robuste.
- ~70% des jeunes estiment avoir trouvé des personnes de confiance au sein du Refuge, point crucial comme nous l'a indiqué un.e responsable d'une association étrangère : « *Pour un public qui a souffert d'exclusion par le passé, évoluer dans un espace de confiance et de sécurité est absolument primordial* ».

De plus, Le Refuge semble contribuer positivement à l'autonomisation du jeune et à son développement socio-professionnel.

- Plus de 65% des ancien.ne.s jeunes estiment avoir aujourd'hui une situation financière stable ;
- 54% des ancien.ne.s jeunes étaient logé.e.s dans un logement autonome à leur sortie.

Si ce modèle d'accompagnement unique au Refuge semble validé par son succès, la capacité de l'organisation à garantir une mise en œuvre de qualité, dans toutes les délégations, doit être renforcée. Ainsi, sept délégations qui accueillent actuellement des jeunes n'ont pas de travailleur social salarié. Le modèle repose largement sur la bonne volonté et l'engagement de bénévoles peu formés, et pourtant en charge de créer des activités, nouer des partenariats pour le suivi médico-psychologique et de mettre en place les aides alimentaire et vestimentaire.

Par ailleurs, la personnalisation du parcours d'accompagnement dépend de la capacité à aborder des besoins spécifiques des jeunes et de la présence d'un travailleur.euse social.e.

- Dans certains cas, un accompagnement « maladroit » signalé par les jeunes peut être la conséquence d'un manque de qualification des bénévoles comme le soulignent ~50% des salarié.e.s, bénévoles et mécènes interrogés ;

- Malgré des progrès, de nombreux témoignages indiquent une prise en charge encore inadaptée pour les personnes transgenres, reflet d'une formation insuffisante.

Enfin, l'engagement du Refuge de subvenir aux besoins alimentaires des jeunes à travers des partenariats semble globalement fonctionner, grâce notamment à un partenariat avec les banques alimentaires. En cas de défaillance ponctuelle (ex. aliments périmés), certains jeunes ont déclaré ne pas toujours avoir de solution de repli. De nombreux témoignages font état de quantité et qualité insuffisantes, créant des situations de manque, en particulier en région parisienne. Si des achats alimentaires sont régulièrement autorisés par le siège, une réflexion sur les solutions pérennes de substitution en cas de défaillance des partenaires, prises au niveau des délégations, semble essentielle pour maintenir un niveau d'alimentation suffisant à tout moment.

Afin de résoudre ces déséquilibres ou de réduire leur impact, le Refuge a amorcé un travail de formalisation d'une série de procédures à destination du personnel accompagnant. Cette formalisation devra toutefois s'accompagner d'un ensemble conséquent de mesures de formation, d'appropriation par les salarié.e.s et bénévoles, d'amélioration continue et d'une réorganisation des rapports entre délégations et siège pour être effective.

4.4 Hébergement

L'hébergement des jeunes LGBT+ en situation d'exclusion, qui leur offre une protection d'urgence pour pouvoir se stabiliser, est constitutive de l'identité du Refuge. Cette promesse se retrouve dans le nom de la Fondation.

- Le Refuge peut aujourd'hui accueillir ~190 jeunes dans 22 dispositifs d'hébergement et le nombre de nuitées enregistrées a connu une croissance de 11%/an entre 2013 et 2019 ;
- L'hébergement remplit sa fonction première de mise à l'abri : plus de 70% des jeunes estiment s'être sentis accueillis et protégés dès leurs premiers jours d'hébergement.

Confronté à une demande dépassant ses capacités d'accueil, Le Refuge et ses personnels sont régulièrement tenus de prendre des décisions d'arbitrage extrêmement difficiles. La volonté d'admission de toutes les personnes entrant dans les critères (âge, victime de LGBT-phobies) doit être saluée. Cependant, ce processus pourrait être amélioré pour soulager les délégations et mieux prendre en compte leurs contraintes.

Le mécanisme d'allocation des jeunes dans les délégations ne tient en effet pas toujours suffisamment compte des conditions d'hébergement, ni de l'évaluation des besoins spécifiques des jeunes. En cas d'incapacité d'accueil (si la situation n'est pas urgente) d'un jeune dans une délégation celui-ci peut soit être orienté vers une autre délégation de la région, soit être placé sur la liste d'attente de la délégation. Lors des entretiens préliminaires (EP), une centralisation du processus d'allocation et l'introduction de décisions collégiales tenant mieux compte des besoins identifiés par les travailleurs sociaux lors des EP pourraient être envisagées.

En 2020, la politique de mise à l'abri inconditionnelle proposée pendant les confinements a été déployée dans un délai très court avec le soutien de l'Etat. Elle a représenté un travail considérable et témoigne de la générosité et de l'engagement de la direction et des personnels du Refuge pour aider les jeunes dans cette période de crise. Cependant, une fois la décision prise, certaines

délégations ont fait part de leur difficulté à gérer la situation, et d'un cadre parfois mal défini (ex. conditions de sortie des jeunes à l'issue du confinement).

Dans l'ensemble, Le Refuge propose des conditions d'hébergement exceptionnelles dans le domaine de l'hébergement social d'urgence, avec des logements relativement spacieux et bien situés. Cependant, la médiatisation de ces logements combinée à des problèmes récurrents de confort, d'intimité et de sécurité dans d'autres appartements situés principalement dans cinq délégations peut susciter une frustration chez certains jeunes et impose une mise à niveau homogène de l'ensemble du parc. Si le confort est dans l'ensemble reconnu, 20% des jeunes estiment ne pas bénéficier de conditions de confort acceptables et certaines situations, certes ponctuelles, semblent incompatibles avec la promesse du Refuge, en particulier s'agissant de la sécurité des personnes. De plus, les logements ne sont pas toujours adaptés aux besoins de certain.e.s jeunes, qui souffrent parfois d'un manque d'intimité.

Le Refuge est soumis à des contraintes extérieures, comme lors de la mise à disposition par des bailleurs sociaux ou des collectivités. Par ailleurs, les prix des logements varient évidemment selon les localités. De ce fait, les délégations ne proposent pas toutes la même qualité de logement. Si ces écarts sont inévitables, il conviendrait de définir des standards de confort minimaux harmonisés et de mieux accompagner les délégués confrontés à des problématiques immobilières.

A leur arrivée dans le logement, les jeunes doivent signer un contrat d'hébergement et d'accompagnement et reçoivent en principe un livret d'accueil. Malgré cela, dans certaines délégations, les jeunes ont signalé une méconnaissance ou une application inégale par les bénévoles. Cette situation peut créer des divergences d'appréciation et des tensions autour de questions comme le paiement du loyer, qui fait partie du processus de réinsertion sociale mais qui serait parfois mis en œuvre de manière maladroite par certains bénévoles.

La vie en colocation au sein des logements est organisée autour d'un objectif d'autonomisation, et régie par un règlement intérieur. Le règlement est parfois mal compris, ou perçu comme trop strict et intrusif par certains jeunes qui sont conscients du besoin d'encadrement mais qui peuvent éprouver un sentiment d'infantilisation ou de manque d'équité dans l'application. L'introduction de plus de collégialité dans les décisions prises par les délégués et l'ouverture d'une discussion avec les jeunes sur certaines dispositions du règlement pourraient contribuer à une meilleure acceptabilité.

Le non-respect du règlement entraîne un mécanisme d'avertissements et de sanctions dont l'application est à l'appréciation du délégué, souvent bénévole. Si les procédures de sanction sont en principe régies par le contrat d'hébergement, de nombreux témoignages soulignent le manque de collégialité dans la prise de décision, le délégué étant le principal décisionnaire. Par ailleurs, dans un certain nombre de cas, le siège du Refuge semble avoir pris connaissance des décisions des délégations par l'intermédiaire de jeunes hébergés en contact direct avec les dirigeants ; générant une demande d'explication du siège auprès des délégués. Ce type d'intervention a pu être perçu comme une remise en question par le siège du travail de l'équipe éducative de la délégation.

Si l'exclusion d'un.e jeune reste une mesure exceptionnelle, la possibilité de cette décision peut nuire à l'instauration d'un climat de confiance entre jeunes et bénévoles. Certaines exclusions n'auraient par ailleurs pas été accompagnées d'une solution de transition, au risque de renvoyer le jeune vers la rue. Il est indispensable de prévoir des mécanismes permettant aux jeunes d'exprimer

en toute confiance leur ressenti, de signaler les problèmes de sécurité, de comprendre et de pouvoir contester les décisions de sanction avant leur application.

Enfin, Le Refuge a ouvert au printemps 2020 un lieu de vie et d'accueil (LVA) d'une capacité de 7 places, dont une d'urgence, accueillant des jeunes LGBT+ de 14 à 21 ans dans de très bonnes conditions matérielles d'hébergement. Ce dispositif expérimental, autorisé par le département du Gard et comportant 4 salarié.e.s dédié.e.s, est confronté à des problèmes organisationnels majeurs (gestion du budget, prise de congés, déficit de compétences). Si la volonté d'étendre le modèle du Refuge aux mineurs répond à un besoin social et constitue une innovation dans la prise en charge des jeunes LGBT+, il convient de s'interroger sur les moyens dédiés à un tel dispositif dans une structure souffrant d'un déficit de professionnalisation.

4.5 Actions de sensibilisation

Les actions de sensibilisation comprennent principalement les interventions en milieu scolaire (IMS), une activité encadrée juridiquement, mais aussi de manière plus marginale des colloques et formations en milieu professionnel.

Ces actions semblent se dérouler de façon globalement très positive, et répondent à une demande de la part des établissements scolaires et de l'Education Nationale.

- En 2019, Le Refuge est intervenu auprès de 165 classes et a sensibilisé plus de 5 000 élèves aux LGBT-phobies.

Une trentaine de bénévoles sont formé.e.s à l'exercice, dont 5 avec une expérience significative. Cependant, il est nécessaire de continuer à développer les supports et la formation pour assurer un niveau de qualité constant et pour éviter de placer des intervenants bénévoles dans des situations difficiles. Seulement deux tiers des salarié.e.s, bénévoles et mécènes estiment que les supports utilisés sont adaptés aux actions de sensibilisation. La formalisation des nouveaux supports est en cours et un pôle national est en train de travailler à l'amélioration du contenu.

Les actions de sensibilisation menées par Le Refuge témoignent d'une volonté louable de lutter en amont contre les discriminations et les préjugés, mais cette stratégie mérite d'être clarifiée en tenant compte des ressources limitées de la Fondation. Les interventions reposent aujourd'hui sur une poignée de personnes, et représentent un investissement significatif (présence de 2 personnes par intervention, déplacements, formations) pour couvrir une demande potentiellement importante. Compte tenu des ressources nécessaires, l'ambition mérite d'être clarifiée (nombre d'établissements, nombre d'élèves ciblés, etc.), ainsi que l'impact recherché.

Selon l'ambition définie, le modèle opérationnel devra aussi être revu pour optimiser l'impact des interventions (ex. partenariats avec d'autres associations, interventions croisées, formats digitaux, etc.).

4.6 Ressources humaines

Le Refuge compte actuellement 29 salarié.e.s et environ 450 bénévoles, en croissance respective de 10% par an et 8% par an entre 2016 et 2019 d'après les informations collectées.

Travailler au Refuge au contact de jeunes en situation de fragilité demande un engagement certain de la part des salarié.e.s et des bénévoles, et les expose à des problématiques parfois complexes. Si la gratification apportée par la mission constitue une motivation et une source de bien-être, cela ne peut se substituer à la mise en place d'une gestion des ressources humaines professionnalisée. Au contraire, les risques inhérents à l'activité du Refuge impliquent une attention d'autant plus grande au recrutement, à la formation et au bien-être des salarié.e.s et des bénévoles.

Le ressenti des salarié.e.s et bénévoles sur les sujets de ressources humaines recueilli à travers le questionnaire et les entretiens est alarmant et ne correspond pas à une situation normale dans une structure associative :

- 52% des salarié.e.s estiment que leur charge de travail n'est pas soutenable dans le temps ;
- 60% des salarié.e.s ne se disent pas heureux au travail ;
- 30% des bénévoles ont le sentiment que leur contribution n'est pas valorisée.

Les analyses menées confirment le ressenti évoqué, et mettent en avant les raisons et conséquences :

- Un ratio salarié.e.s / bénévoles qui n'est que de 6%, soit un salarié pour 15 bénévoles, entraînant un manque de clarté sur la répartition des rôles entre salarié.e.s et bénévoles, définie par la pratique et au gré des besoins des délégations plutôt que par des règles harmonisées ;
- Un taux de renouvellement moyen du personnel salarié (« turnover ») d'environ 65% sur les 5 dernières années ;
- Des parcours de formation très insuffisants, qui entraînent un manque de personnel formé et qualifié sur l'ensemble des fonctions ;
- Des procédures trop floues et peu communiquées, qui ne permettent pas de créer un cadre commun pour l'action des bénévoles et des salarié.e.s ;
- Une absence d'interlocuteur sur les problématiques de ressources humaines, qui a peu à peu généré une « *culture du silence* » dans certaines délégations.

Le Refuge et ses dirigeants ont conscience du besoin de professionnalisation de leurs équipes. Cependant, face à la croissance rapide de la Fondation au cours des dernières années, il semble que ces efforts ne permettent pas encore aujourd'hui de garantir à tou.te.s des conditions de travail satisfaisantes.

Des réflexions sur les besoins en personnels salariés ont ainsi été menées lors de plusieurs réunions internes, mais semblent totalement insuffisantes au regard des besoins constatés sur le terrain. De même, la rédaction d'une partie des fiches de postes manquantes et de procédures formelles est en cours, mais Le Refuge n'est pour l'instant pas en mesure d'apporter une réponse globale au mal-être de certain.e.s de ses salarié.e.s et bénévoles.

Il convient d'adresser ce sujet de manière urgente pour garantir un engagement dans la durée des salarié.e.s et des bénévoles.

4.7 Finances

La Fondation a connu une croissance exceptionnelle (+28% par an) de ses ressources entre 2016 et 2019, portant à 3,3 millions d'euros le total de ses ressources en 2019³. Cette croissance s'explique principalement par une forte progression des ressources privées, à la fois des dons de particuliers (+29% par an) et du mécénat d'entreprise (+21% par an) – corollaire de la visibilité croissante de la Fondation et de sa communication efficace.

Ses ressources sont à 75% d'origine privée, lui permettant de développer son activité au-delà de ce que lui permettraient les seules subventions publiques. Celles-ci ont également connu une croissance soutenue sur la période (+23% par an) mais restent stables en proportion. La part importante de dons privés constitue un succès dans la mesure où elle augmente la masse financière disponible pour aider les jeunes.

Les produits ayant augmenté nettement plus vite que les charges (+22% par an sur la période), la Fondation place en réserve ses excédents, qui ont crû de manière exponentielle (+54% par an), pour atteindre 822 mille euros en 2019. La constitution de réserves a permis d'atteindre le seuil minimal légal de 1,5 million d'euros pour constituer la dotation initiale de la Fondation à sa création début 2020.

Cependant, cette stratégie de constitution d'une dotation à partir de donations privées en seulement quelques années alors même que les besoins opérationnels (ex. recrutement de travailleurs sociaux) n'étaient pas satisfaits interroge, et n'a pas fait l'objet de discussions suffisamment approfondies au sein du Conseil d'administration. Le passage en Fondation semble s'être fait de manière accélérée dans le seul but de « *donner une assise* »⁴ et de faciliter la levée de fonds auprès des entreprises, sans réflexion préalable structurée sur le calendrier et les implications opérationnelles.

En l'absence de processus budgétaire pluriannuel robuste et donc de vision stratégique, le montant des excédents rend inexplicable aux yeux des équipes et de certains jeunes la discipline financière imposée sur le terrain. Ce déficit de pilotage se retrouve au niveau des délégations, qui gèrent chacune leur propre compte bancaire mais manquent d'appui dans la planification de leur budget et pour leurs demandes de subventions.

De ce fait, le caractère optimal ou non de l'allocation des ressources est difficile à évaluer : seulement 64% des ressources hors excédent sont allouées aux actions servant la Mission sociale. Si des frais de fonctionnement et de recherche de dons élevés peuvent se justifier, une clarification de la stratégie financière serait indispensable pour pouvoir évaluer la pertinence de cette allocation.

- L'efficacité marginale des frais de recherche de fonds semble par exemple diminuer (+183% contre 29% de croissance de dons entre 2016 et 2019).

De manière générale, la croissance des ressources n'a pas été accompagnée d'une professionnalisation de la fonction Finances. Cela se traduit par :

³ Les comptes certifiés 2020 de la Fondation n'ayant pas encore été publiés, les chiffres et analyses du rapport reposent sauf mention contraire sur les comptes des années 2019 et antérieures.

⁴ Note d'opportunité Fondation Le Refuge, Juillet 2019.

- L'absence de salarié.e.s référents sur l'ensemble des sujets financiers, autre que le Directeur Général. Certaines fonctions de comptabilité reposent largement sur des bénévoles et un mécénat de compétences, ce qui génère un risque opérationnel significatif et un manque de visibilité au jour le jour. A titre d'exemple et malgré nos demandes, la Fondation n'a pas ainsi été en mesure de nous fournir des estimations actualisées sur les comptes 2020 à ce jour.
- Le manque de procédures claires sur de nombreux sujets et d'outils, par exemple :
 - Une partie des reçus fiscaux des dons ne sont pas édités de façon automatique et doivent donc l'être par la Trésorière ;
 - La procédure de gestion des appels d'offres n'a été formalisée que récemment ;
 - Les fichiers comptables des délégations ne sont pas homogénéisés ;
 - Chaque délégation dispose d'un compte bancaire, complexifiant le suivi des dépenses ;
 - La Fondation ne dispose pas d'un logiciel de gestion financière.
- Dans certains cas une difficulté à suivre l'allocation des fonds qui avaient été fléchés vers un projet spécifique.

Au vu des ressources qu'il gère depuis quelques années, Le Refuge a conscience du besoin de professionnalisation de sa gestion financière, et a commencé à réagir avec des pistes de réflexion préexistantes à ce rapport, dont les principales sont :

- Le recrutement d'un Directeur Administratif et Financier (DAF), initié fin 2020 dans la perspective de la fin prochaine d'un mécénat de compétences ;
- La mise en place d'un Comité de veille financière fin 2020, dont le but est d'apporter une vision stratégique à l'utilisation des ressources de la Fondation et de permettre une budgétisation adaptée à ses besoins ;
- Un effort de labellisation initié par Le Refuge auprès de l'organisme « Don en Confiance ».

4.8 Gouvernance

L'Association Le Refuge est devenue Fondation le Refuge reconnue d'utilité publique le 12 mars 2020, et dispose de la gouvernance prévue par les dispositions légales applicables. Elle est régie par des statuts qui en décrivent le but et le fonctionnement, complétés par un Règlement intérieur. Elle est administrée par un Conseil d'administration (CA) de quinze sièges, composé de cinq collègues, présidé par son fondateur, Nicolas Noguier.

Formellement, le passage en Fondation a permis la mise en place d'une gouvernance professionnalisée. Cependant, dans la pratique, la gouvernance du Refuge est largement inopérante, et les principales décisions continuent d'être prises par le couple Président-Directeur Général.

Si aucune disposition n'interdit à un Président d'être en couple avec son Directeur Général, dans le contexte d'une Fondation d'utilité publique faisant appel à la générosité publique et à des subventions, cette situation imposerait une transparence absolue avec un partage des rôles incontesté, une stratégie claire, la fixation d'objectifs formels et un Conseil d'administration capable d'exercer son rôle de contrôle.

Historiquement, les entretiens menés montrent que le CA n'a pas été en mesure de jouer ce rôle. S'il est trop tôt, après seulement quelques mois marqués par la crise sanitaire, pour évaluer le fonctionnement du nouveau CA de la Fondation et des comités mis en place fin 2020, administrateur.rice.s et dirigeant.e.s reconnaissent eux-mêmes que la composition du CA reste marquée par une présence trop forte de bénévoles historiques et par un déficit de compétences externes nécessaires à la gestion d'une fondation d'utilité publique.

Au-delà du CA, le fonctionnement quotidien du Refuge reste marqué par des communications informelles, des relations interpersonnelles et une concentration des prises de décisions sur quelques acteurs. Cela se traduit par des décisions parfois opaques, une grande hétérogénéité dans les relations entre siège et délégations et une absence de perspective stratégique partagée avec les salarié.e.s et les bénévoles.

- Plus de 50% des salarié.e.s, bénévoles et mécènes estiment ne pas être en mesure de déterminer l'origine et la raison de certaines décisions, et environ 30% estiment ne pas savoir à qui s'adresser pour prendre une décision.

Par ailleurs, plusieurs cas d'immixtion du siège ou de la présidence dans des décisions des délégués ont été relevés.

L'omniprésence du Directeur Général et de quelques salarié.e.s et bénévoles-clés, certes très engagés mais dont le cumul de rôles semble difficilement soutenable, crée une situation de concentration des décisions et introduit une part d'affect qui pourrait en partie expliquer le mal-être déclaré par certaines parties prenantes.

Afin de stabiliser la Fondation, il est indispensable de définir et d'appliquer un cadre de gouvernance entre siège et délégations, de limiter le cumul des rôles et de s'assurer de la capacité des délégués à obtenir des décisions du siège, et du siège à contrôler les délégations.

4.9 Communication

L'importance de la cause, les témoignages de vies sauvées par le Refuge, le charisme du Président fondateur et le soutien de personnalités politiques et issues du monde du spectacle ont contribué à donner un retentissement médiatique d'ampleur nationale.

La communication du Refuge se fait par le biais de plusieurs canaux, notamment son site internet, ses réseaux sociaux et des interventions de ses représentants ou personnalités publiques affiliées. Elle vise notamment à :

- Sensibiliser les pouvoirs publics, médias et le grand public aux sujets de LGBT-phobies ;
- Lever des fonds auprès de donateurs et mécènes institutionnels.

La communication est perçue en majorité de façon positive, puisque 60% des salarié.e.s, bénévoles, mécènes et donateurs s'en disent fiers. Cela est notamment dû à la présence d'une équipe salariée qui a permis :

- Sa professionnalisation, notamment grâce au nouveau site internet ;
- Son haut niveau d'activité, notamment sur les réseaux sociaux ;

- Une grande qualité formelle : site internet, reportages, interventions médias, charte graphique.

Cependant, la communication externe du Refuge, particulièrement visible, n'est pas toujours bien acceptée par les parties prenantes, en raison :

- D'une perception régulièrement évoquée dans les entretiens d'une recherche permanente d'attention médiatique, que certains jugent contre-productive et qui a pu donner lieu à des excès dans le passé ;
- D'un affichage avec des personnalités du monde politique et du spectacle, notamment lors du gala annuel, très efficace en termes de levée de fonds, mais qui n'a pas fait l'objet d'un débat équilibré au sein de la Fondation ;
- Plus généralement, d'un manque de formalisation et d'engagement des parties prenantes autour de la stratégie de communication et de ses objectifs, et un déficit d'information des donateurs. Ces aspects pourraient être assurés à l'avenir par le comité « Communication, Collecte et Mécénat » créé en 2020 ;
- Enfin, d'une ligne éditoriale de certaines communications (notamment Facebook Live) qui n'est pas adaptée à une Fondation d'utilité publique et qui suscite un malaise de la part de certains jeunes et personnels.

Par ailleurs, étant donné la vulnérabilité du public accueilli, le Refuge doit absolument veiller à une application systématique de sa charte concernant le consentement des jeunes et le droit à l'image, avant chaque publication.

- 28% des jeunes estiment que leur consentement n'est pas systématiquement demandé pour utiliser leur image sur les réseaux sociaux en particulier ;
- Certains jeunes estiment être mis.e.s en avant auprès de personnalités politiques ou de célébrités de manière inadaptée, lors de permanences obligatoires.

Enfin, si la communication interne est en cours de formalisation, il semble que des canaux parallèles (messageries privées sur les réseaux sociaux, groupes WhatsApp informels) soient parfois utilisés de manière inappropriée pour des communications d'ordre professionnel. Les personnels font par exemple état d'un manque de communication formelle de la part du siège (ex. lettre d'information mensuelle, comptes-rendus de réunions). L'absence de compte-rendu implique une présence assidue aux réunions d'information entre le siège et les délégations, renforçant la charge de travail des salarié.e.s et des bénévoles.

4.10 Ethique

Au vu de la mission du Refuge et de la situation de certains jeunes, il est inévitable que des incidents se produisent ponctuellement ou que des tensions apparaissent, soit entre jeunes, soit entre jeunes et personnels de la Fondation.

Dans ce contexte, et comme souligné par les responsables d'associations opérant des activités similaires à l'étranger que nous avons rencontré.e.s, il est essentiel d'offrir aux salarié.e.s, bénévoles et jeunes un environnement de confiance, dans lequel toute problématique peut être discutée, des systèmes d'alerte fiables sont mis en place, et les décisions sensibles sont prises de manière transparente et collégiale.

- 50% des salarié.e.s et bénévoles estiment qu'il n'existe pas au Refuge de procédure pour faire remonter et gérer des faits graves ;
- 85% des jeunes ayant subi des comportements perçus comme trop familiers de la part de certains salarié.e.s ou bénévoles estiment que le Refuge n'a pas pris les mesures adaptées ou ne savent pas quelles mesures ont été prises face à ces situations ;
- La juste distance entre représentant.e.s du Refuge et jeunes n'est pas clairement définie, pouvant entraîner des situations inconfortables pour les jeunes comme pour les bénévoles : 25% des jeunes interrogés ont le sentiment que des représentant.e.s du Refuge ont déjà eu des comportements trop familiers envers eux.

Plusieurs documents définissent pourtant le comportement que les représentant.e.s du Refuge doivent avoir au sein de la Fondation et plus particulièrement envers les jeunes :

- Règlement intérieur salarié
- Contrat de bénévolat
- Charte de déontologie

Cependant, le ressenti d'une partie des personnes interrogées pose la question de l'application effective de ces règles et de leur acceptation :

- 30% des actuels salarié.e.s et 75% des anciens salarié.e.s estiment qu'il n'est pas possible d'exprimer ses opinions au Refuge ;
- Près de 20% des actuels salarié.e.s estiment avoir déjà été l'objet de pressions.

Enfin, face à des problématiques particulièrement sensibles (transidentité, laïcité, part de l'affect dans le travail social, gestion des situations de violence, addictions, rapport au travail du sexe), il nous semblerait adéquat que Le Refuge s'ouvre à des personnalités extérieures reconnues pour définir sa position et la faire évoluer lorsque nécessaire.

La création de comités en ce sens fin 2020 constitue un premier signe d'ouverture, mais avec des périmètres, des mandats et des calendriers encore à définir. A ce titre, la composition du comité d'Ethique ne nous paraît pas refléter toutes les compétences nécessaires (absence de psychologue, d'experts de l'accompagnement social ou de l'hébergement d'urgence). De manière similaire, le comité de médiation est composé principalement de personnes internes au Refuge, lui donnant un positionnement hybride entre médiation des conflits et organe de dialogue social avec les bénévoles. Compte tenu de la difficulté que manifestent les répondant.e.s à exprimer leur opinion, ce positionnement nous paraît questionnable.

5 **Recommandations : un besoin urgent de transformation**

En s'appuyant notamment sur ses salarié.e.s, ses bénévoles, ses partenaires et ses réserves financières, le Refuge dispose des ressources pour résoudre les dysfonctionnements et continuer à servir sa mission, dans l'intérêt des jeunes LGBT+, à condition de mettre en œuvre de manière urgente et transparente les recommandations et d'assainir sa gouvernance.

Les 10 recommandations suivantes, détaillées en 70 recommandations détaillées en annexe de ce rapport, couvrent l'ensemble des axes d'intervention du Refuge, ses processus et son organisation. Elles visent à proposer au Refuge les moyens de traverser cette crise et de continuer à servir sa mission de manière plus efficace, plus structurée et en limitant les risques :

1. Professionnaliser la ligne d'urgence avec une plateforme technique, une organisation et des formations appropriées pour mieux soutenir les bénévoles écoutants ;
2. Assurer des conditions homogènes de confort, d'alimentation, de sécurité et d'intimité aux jeunes hébergé.e.s ;
3. Améliorer l'accompagnement des jeunes par le recrutement de travailleurs sociaux, une meilleure formation et animation des bénévoles et un cadre d'action clairement défini ;
4. Définir une ambition partagée et une approche structurée pour les actions de sensibilisation, dont les interventions en milieu scolaire ;
5. Renforcer considérablement l'organisation salariée, au siège comme dans les délégations, et clarifier le partage des rôles entre salarié.e.s et bénévoles ;
6. Mettre en place un suivi budgétaire et un pilotage financier pluriannuel pour mieux servir les priorités et piloter le développement du Refuge ;
7. Renforcer le Conseil d'administration et s'assurer d'un partage des rôles clair et effectif entre Président et Directeur Général ;
8. Définir une stratégie partagée de communication, en particulier avec les jeunes ;
9. Mettre en place des mécanismes d'alerte permettant de traiter les situations conflictuelles, les atteintes aux biens et aux personnes, et d'assurer une liberté de prise de parole au sein de la Fondation ;
10. Restaurer la confiance de l'ensemble des parties prenantes en engageant immédiatement une transformation du Refuge et en communiquant de manière transparente sur son avancée.

Si l'impact du Refuge reste globalement positif, il est urgent que la Fondation, son Conseil d'administration et ses dirigeants prennent conscience des limites et risques inhérents au fonctionnement actuel. Si les décisions prises ne permettent pas de rétablir la relation de confiance avec les partenaires, le risque est évidemment celui d'une rupture des financements, et donc de

prise en charge pour un certain nombre de jeunes, ce qui serait extrêmement préjudiciable en l'absence de solution alternative disponible à l'échelle nationale.

Ces mesures sont d'autant plus urgentes qu'une évaluation interne, effectuée à la demande du Refuge en 2015 et conduite sur 11 délégations, relevait déjà le même besoin de professionnalisation et d'accompagnement des salarié.e.s et des bénévoles. Elle n'avait pas été suivie de changements majeurs dans le fonctionnement de l'association.

A ce titre, les mesures prises devront être suffisamment fortes pour faire la preuve de la capacité du Refuge à se professionnaliser rapidement, afin de restaurer la confiance des salarié.e.s, des bénévoles, des donateurs et des partenaires institutionnels, dans le seul intérêt des jeunes LGBT+.

Annexe 1 : Tableau détaillé des recommandations

Les 70 recommandations proposées se déclinent suivant les axes d'intervention et les moyens du Refuge (voir graphique 2 ci-dessus). Les principes suivants ont guidé la formulation de ces recommandations :

- Préserver la continuité des opérations pour tous les jeunes ;
- Accélérer drastiquement les actions demandées par l'évaluation interne effectuée en 2015, et adresser les points soulevés par notre diagnostic ;
- Garantir un climat sain pour le travail des bénévoles et des salarié.e.s ;
- Restaurer la confiance des financeur.euse.s ;
- Démarrer le processus de réconciliation entre les différentes parties prenantes du Refuge.

L'objectif est de proposer au Refuge et à ses dirigeants un ensemble de mesures concrètes, compatibles avec les moyens de la Fondation et répondant aux dysfonctionnements identifiés dans le diagnostic. Proposées dans un délai court, certaines de ces recommandations devront être précisées et affinées dans leur mise en œuvre, en faisant appel chaque fois que nécessaire à des experts du travail social et de la prise en charge des jeunes LGBT+.

Ces recommandations s'appuient sur :

- Les suggestions reçues via le questionnaire ;
- Les entretiens avec les parties prenantes (salarié.e.s, bénévoles, jeunes, donateur.rice.s, mécènes, anciens salarié.e.s, anciens bénévoles, anciens jeunes du Refuge) ;
- Des analyses du fonctionnement d'autres organisations opérant des activités similaires ;
- Des entretiens avec les dirigeants d'associations étrangères comparables au Refuge ;
- Notre expérience du fonctionnement des organisations.

Ces recommandations se déclinent en mesures de court terme pouvant être lancées immédiatement pour répondre à l'urgence, et des mesures de plus long terme nécessitant *a minima* 6 à 12 mois de transformation.

Sur chacun des axes, il s'agira notamment de :

- Professionnaliser le fonctionnement par le recrutement de salarié.e.s et la formation des bénévoles ;
- Formaliser les procédures pour créer un cadre propice à la prise en charge de jeunes LGBT+ dans des conditions optimales ;
- Mettre en place des mécanismes de prise de décisions et de contrôle transparents et connus de l'ensemble des parties prenantes.

Prises ensemble, les recommandations visent à créer un cadre propice à la prise en charge de jeunes LGBT+ dans des conditions optimales, en limitant les situations de risque et en s'assurant de la soutenabilité de l'effort demandé aux salarié.e.s et aux bénévoles. Si certains délégué.e.s ont pu au fil des années identifier et pérenniser des bonnes pratiques à l'échelle locale, la mise en place d'un cadre au niveau national, soutenu par une organisation professionnalisée, est indispensable au rétablissement de la confiance des jeunes, des salarié.e.s et bénévoles, et des partenaires et financeur.euse.s du Refuge. Comme exprimé par le dirigeant d'une grande association étrangère hébergeant des jeunes LGBT+ : « *Notre expérience montre que les jeunes en situation de fragilité ont besoin d'un cadre très clair, même s'ils ne l'expriment pas comme cela spontanément. Mais ce cadre doit être expliqué, compris et nous devons pouvoir le faire évoluer, avec les jeunes, lorsqu'il n'est pas adapté* ».

Les 11 recommandations indiquées en italique et terminées par un signe * ont déjà été au moins partiellement lancées par Le Refuge avant la réalisation de ce diagnostic.

Thème	Recommandations détaillées	
	A court terme	A moyen / long terme
Ligne d'urgence	<p>1/ Renforcer la formation des bénévoles-écoutants</p> <p>2/ <i>S'assurer d'une répartition soutenable de la charge horaire par un recrutement, l'augmentation du nombre de bénévoles écoutants et si nécessaire la réduction de l'amplitude horaire*</i></p> <p>3/ <i>Revoir le cahier des charges et accélérer le déploiement d'une plateforme technique*</i></p> <p>4/ Revoir la procédure de renvoi des demandes reçues sur les réseaux sociaux vers la ligne d'urgence</p>	<p>28/ Faciliter l'orientation et le filtrage des appels non destinés à la ligne d'urgence</p> <p>29/ Evaluer régulièrement l'efficacité de la ligne et adapter le mode de fonctionnement (procédures de réponse, formations, réorientations des appels, plages horaires)</p>
Hébergement	<p>5/ Préciser les règles de sanction et de gestion de crises en introduisant de la collégialité (avertissements, sanctions, exclusions)</p> <p>6/ Proposer des solutions permettant d'assurer une alimentation saine en cas de défaillance ponctuelle des banques alimentaires (ex. stockage d'aliments non périssables en réserve)</p> <p>7/ <i>Réaliser d'urgence des travaux d'amélioration des quelques logements ne répondant pas aux conditions minimales de confort et d'hygiène*</i></p> <p>8/ Revoir d'urgence l'organisation du LVA accueillant des jeunes de 14 à 21 ans et confronté à des difficultés opérationnelles (gestion du budget, prise de congés, déficit de compétences)</p>	<p>30/ Améliorer le processus d'affectation des jeunes aux hébergements, en fonction de leurs besoins spécifiques et des capacités d'hébergement (type de logement, environnement urbain, compétences spécialisées des travailleurs sociaux ou psychologues, etc.)</p> <p>31/ Définir les conditions minimales de confort et élaborer une procédure pour aider les délégué.e.s à gérer situations de non-conformité, en particulier pour la gestion des relations avec les bailleurs lorsque l'entretien relève de leur responsabilité</p> <p>32/ Proposer en co-construction avec les jeunes et les bénévoles des amendements au règlement et au contrat d'hébergement (visites, heures de sortie) et aux règles de vie collective (ex. conseil de vie sociale), synthétisés dans une charte de vie commune</p> <p>33/ Lancer une réflexion sur la sécurisation dans et autour des appartements</p> <p>34/ Clarifier le processus de sortie et de transition des jeunes (durée d'hébergement, orientation vers d'autres organismes, recours, délais)</p> <p>35/ Améliorer l'accès à une alimentation de qualité et équilibrée et en faire une composante à part entière de l'accompagnement du Refuge</p>

<p>Accompagnement</p>	<p>9/ Assurer la présence systématique d'un travailleur social professionnel dans chaque délégation (idéalement salarié pour plus de stabilité, sinon en prestation de service)</p> <p>10/ Mieux former les bénévoles et les salarié.e.s aux problématiques spécifiques aux demandeurs d'asile</p>	<p>36/ Renforcer le suivi psychologique médical des jeunes, par exemple en désignant un ou plusieurs médecin(s) généralistes de référence sensibilisés aux questions LGBT+ par délégation</p> <p>37/ <i>Formaliser le parcours d'accompagnement des jeunes et renforcer l'application*</i></p> <p>38/ Etablir en co-construction avec les jeunes et les bénévoles une charte pour l'accueil de jour précisant le rôle des bénévoles par rapport aux salarié.e.s et le déroulement des permanences</p> <p>39/ Redéfinir au niveau national l'ambition et la stratégie en ce qui concerne la prise en charge des demandeurs d'asile</p> <p>40/ Renforcer les partenariats pour la prise en charge des demandeurs d'asile</p> <p>41/ Définir et mettre en place des indicateurs de suivi de satisfaction des jeunes accompagnés</p> <p>42/ Réfléchir à une segmentation des jeunes pour un accompagnement plus ciblé (selon situation initiale, niveau d'autonomie, etc.)</p>
<p>Actions de sensibilisation</p>	<p>n/a</p>	<p>43/ Définir le modèle opérationnel pour les interventions en milieu scolaire (partenariats, format, objectifs, priorisation des classes d'âge)</p> <p>44/ <i>Mieux former les intervenant.e.s aux actions de sensibilisation, surtout en cas d'extension à d'autres bénévoles*</i></p> <p>45/ <i>Mettre en place un processus d'amélioration continue des supports et des formations*</i></p>
<p>Ressources Humaines</p>	<p>11/ Recruter un.e Directeur.rice des Ressources Humaines (DRH)</p> <p>12/ Recruter pour couvrir les besoins immédiats en salarié.e.s au siège, revoir l'organigramme et la répartition des tâches (voir organisation cible proposée)</p> <p>13/ Mettre en place des formations en ligne pour tous les salarié.e.s et bénévoles sur les sujets critiques (dont sujets LGBT+, transidentité et prise en charge des demandeurs d'asile)</p> <p>14/ Créer ou mettre à jour des fiches de postes pour tous les salarié.e.s et rôles bénévoles</p>	<p>46/ Redéfinir le parcours des bénévoles (recrutement, formations)</p> <p>47/ Définir et mettre en place des indicateurs de suivi de satisfaction des salarié.e.s et bénévoles, mesurés annuellement</p> <p>48/ Instaurer un dialogue social structuré au sein du Refuge</p> <p>49/ Repenser la proposition de valeur du Refuge envers les salarié.e.s et les bénévoles</p>

<p>Finances et stratégie</p>	<p>15/ Mettre à jour la trajectoire financière 2021 au regard des présentes recommandations (y compris excédent cible)</p> <p>16/ S'assurer par un audit financier et juridique de la bonne allocation des ressources fléchées, en particulier les subventions</p> <p>17/ Recruter une équipe salariée en charge du suivi financier et limiter au maximum la dépendance envers les bénévoles sur les sujets financiers</p>	<p>50/ <i>Professionaliser la gestion financière par le déploiement d'outils, le recrutement, et la clarification des processus financiers entre délégations et siège*</i></p> <p>51/ Définir un processus budgétaire pluriannuel, au niveau national et par délégation, et clarifier la gouvernance d'arbitrage de l'allocation de ressources</p> <p>52/ Adapter la stratégie de croissance aux ressources financières à horizon 3-5 ans</p> <p>53/ Mieux accompagner les délégations dans leur stratégie de levée de fonds et leurs demandes de subventions</p> <p>54/ Améliorer l'information des donateur.ice.s sur l'usage des dons</p> <p>55/ S'assurer du pilotage fin des sommes affectées par projet par les mécènes ou dans le cadre de subventions</p> <p>56/ Définir une stratégie pluriannuelle d'utilisation des excédents et des réserves, dont clarification de la stratégie immobilière</p>
<p>Gouvernance</p>	<p>18/ Mettre en place des objectifs annuels à destination du Directeur Général et une fiche de poste</p> <p>19/ Clarifier et si nécessaire revoir les mécanismes de prise de décision, en particulier les processus disciplinaires</p> <p>20/ Renforcer la coopération et le partage de bonnes pratiques entre délégations et clarifier les pouvoirs du Codir réunissant les délégué.e.s</p>	<p>57/ Modifier la composition du Conseil d'administration pour intégrer toutes les compétences externes nécessaires à la gestion d'une Fondation d'utilité publique</p> <p>58/ S'assurer de la capacité du Conseil d'administration à exercer son pouvoir par une bonne information, une discussion ouverte et la professionnalisation des comités</p> <p>59/ Envisager l'intégration d'un.e représentant.e des bénévoles au CA ainsi que des mécanismes de représentation auprès de la direction</p> <p>60/ Remplacer les comités d'éthique, médiation et laïcité par un conseil scientifique indépendant composé de membres externes reconnu.e.s</p> <p>61/ Mettre en place un comité de Suivi des Axes d'Intervention et un comité des Ressources Humaines au sein du CA</p> <p>62/ Clarifier et formaliser les relations entre siège et délégations (ex. échanges réguliers, dispositif de contrôle interne)</p> <p>63/ Limiter les cumuls de rôles (ex. salarié.e et bénévole, délégué.e et responsable de la ligne d'urgence, administrateur.ice et bénévole)</p>

<p>Communication et partenariats</p>	<p>21/ Former l'ensemble des délégué.e.s aux problématiques de communication sur les réseaux sociaux et à la charte du Refuge</p> <p>22/ S'assurer du consentement éclairé et systématique des jeunes avant toute action de communication*</p>	<p>64/ Améliorer les outils et canaux de communication interne (utilisation du serveur partagé, limitation du recours à des messageries personnelles de réseaux sociaux pour les échanges à caractère professionnel) *</p> <p>65/ Redéfinir en co-construction avec les parties prenantes la stratégie de communication externe*</p> <p>66/ Définir une stratégie nationale concertée de partenariats avec les autres acteurs publics et associatifs pertinents</p>
<p>Ethique</p>	<p>23/ Mettre en place une procédure d'écoute, d'enquête et de gestion pour les cas d'agression sexuelle, de discrimination ou de violences</p> <p>24/ Désigner un.e médiateur.rice externe indépendant pouvant être alerté par toute partie prenante du Refuge</p>	<p>67/ S'assurer de la numérisation de tous les processus d'alerte et de sanction et de l'archivage des documents correspondants</p> <p>68/ Mettre en place un comité scientifique indépendant réunissant des experts reconnus et pouvant faire appel à des personnalités extérieures pour traiter des sujets complexes (signes d'affection, laïcité, proximité jeunes/bénévoles, prostitution des jeunes, prévention des risques, etc.) *</p>
<p>Transverse</p>	<p>25/ Inviter les parties prenantes le souhaitant à participer à la transformation du Refuge via des consultations et des groupes de travail</p> <p>26/ Instaurer un comité de suivi des actions de remédiation et une transparence sur l'avancée</p> <p>27/ Echanger avec les autorités de tutelle sur les moyens permettant de restaurer la confiance des collectivités et administrations (ex. inspection IGAS, rôle accru du représentant public au Conseil d'administration)</p>	<p>69/ Etablir des mécanismes de contrôle réguliers (audits internes ou externes, inspections)</p> <p>70/ Mettre en place un processus d'amélioration continue reposant sur l'évaluation par l'ensemble des parties prenantes</p>

Annexe 2 : Organisation cible proposée

Au cours du travail de diagnostic, le besoin de renforcer l'organisation salariée est apparu de façon évidente. L'organisation cible proposée constitue une base de travail préliminaire, destinée à fournir au Refuge des pistes pour renforcer et professionnaliser l'organisation et la gouvernance de la Fondation.

Cette organisation repose sur l'hypothèse d'un périmètre constant des activités du Refuge, en particulier concernant le nombre de délégations et la capacité d'hébergement et d'accueil. Elle devra évidemment être adaptée en fonction de l'évolution éventuelle de ce périmètre.

En première estimation, cette organisation représenterait un surcoût de masse salariale pouvant atteindre 700 000€ par an une fois pleinement mise en place⁵, sous réserves de subventions supplémentaires obtenues pour financer certains de ses postes.

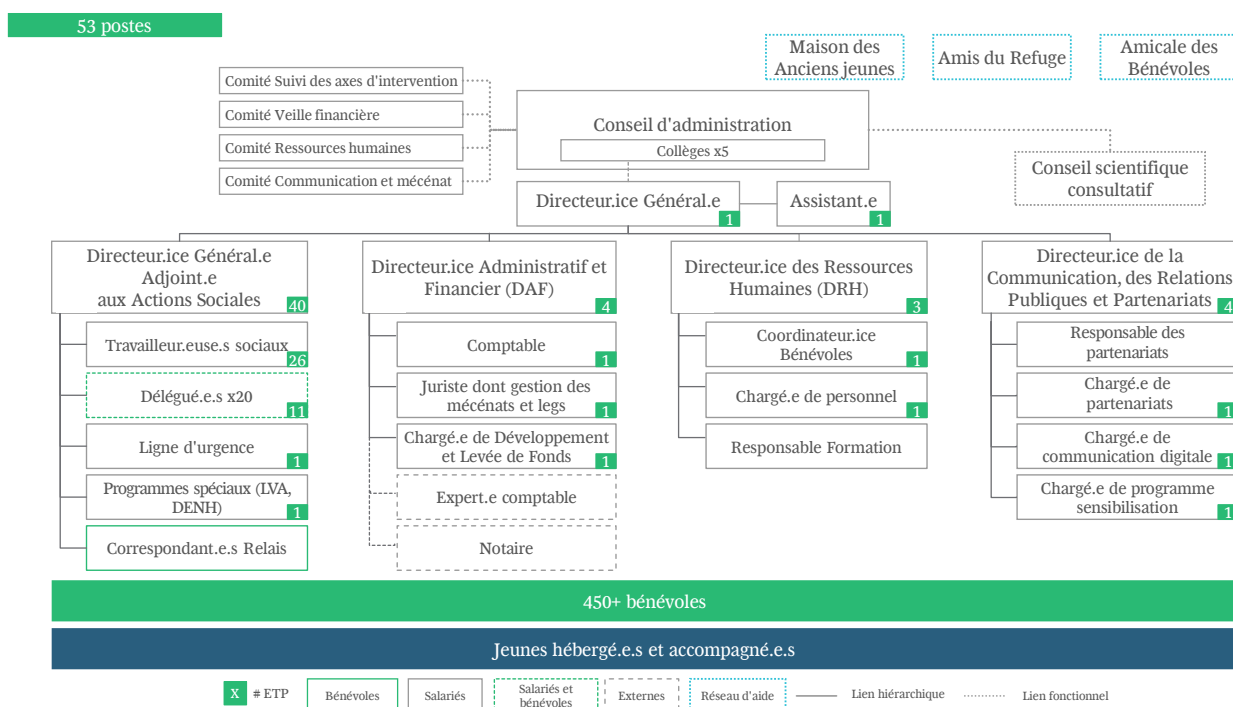
L'excédent 2019 était de plus de 800 000€, ce qui suggère que ces recrutements sont absorbables. Cela dit, en l'absence de visibilité sur l'excédent 2020 ou de prévision financière à moyen terme, nous recommandons, par prudence, de :

- Amorcer dès à présent une transition vers cette organisation cible en commençant par les postes clé (dont Directeur des Ressources Humaines) ;
- Dans un premier temps, recourir à des contrats courts ou des prestations de services, faire appel à des vacataires ou recourir à des mécénats de compétences ;
- Confirmer en parallèle les besoins en salarié.e.s et en particulier en travailleurs sociaux des délégations afin de procéder à une allocation optimale des nouvelles ressources ;
- Mener une réflexion sur de possibles réductions de coûts (frais de déplacement, communication...) afin de les réallouer à la masse salariale ;
- A moyen terme, reposer la question du périmètre d'action de la Fondation au vu des ressources disponibles (ex. concentration des hébergements dans des délégations atteignant une taille critique).

Enfin, le fonctionnement du Conseil d'administration pourrait être revu mais en remaniant les comités créés fin 2020.

⁵ Hypothèse de calcul : 24 postes supplémentaires soit 11 employés au siège, 7 travailleurs sociaux et 6 délégués ou coordinateurs supplémentaires par rapport à l'organisation actuelle, à un coût moyen chargé annuel respectif de 35k€, 30k€ et 35k€, et un taux de subvention moyen de 50% pour les travailleurs sociaux.

Graphique 3 : Organigramme cible proposé



Selon cette proposition, l'organisation cible proposée serait composée de 53 postes en équivalent temps plein (ETP) :

- 17 salarié.e.s au siège chargé de l'ensemble des tâches de direction et d'administration ;
- 11 délégué.e.s ou coordinateur.rice.s régionaux/ départementaux ;
- 25 travailleurs sociaux ou autres professionnels de l'accompagnement, dans les délégations.

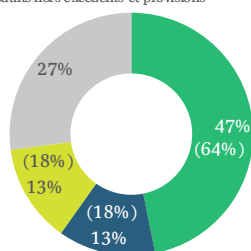
Le siège serait organisé en 4 équipes, réduisant ainsi le nombre de personne sous l'autorité directe du Directeur général de 27 actuellement (en l'absence de niveaux intermédiaires de gestion) à 5, ce qui correspondrait à un périmètre de responsabilités normal dans une organisation traditionnelle.

Cela constituerait un renforcement significatif (+80%) par rapport aux 29 postes actuels, avec un recentrage sur le terrain par rapport aux activités de siège. Les ressources supplémentaires au siège (+11 postes) seraient principalement destinées à venir en aide aux délégations, mettant ainsi le siège au service de l'action de terrain. En complément, les délégations seraient renforcées avec plus de travailleurs sociaux (+7) et de délégué.e.s salarié.e.s (+6). Ces effectifs donneraient au Refuge les moyens de servir sa mission avec un niveau de qualité homogène, et dans un environnement de travail sain.

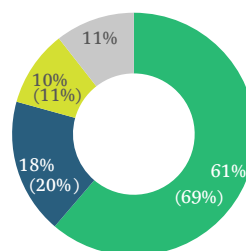
Graphique 4 : Simulation du Compte Emploi Ressources avant et après la mise en place de l'organisation cible proposée (excédent et dotations aux provisions inclus)

Compte Emploi Ressources actuel (2019)

% : part du total des produits
(%) : part du total des produits hors excédents et provisions



Compte Emploi Ressources après mise en place de la nouvelle organisation (est.)



Lecture : les charges dédiées aux missions sociales représentent 47% du total produits, et 64% des produits hors excédents et provisions en 2019.

Au niveau des délégations, cela pourrait se traduire par le fonctionnement suivant :

- Tout.e délégué.e doit idéalement être salarié, et non bénévole, *a minima* dans les 10 plus grandes délégations ;
- Chaque délégué.e pourrait être assisté d'un.e adjoint.e, bénévole ;
- Chaque délégation devrait comporter un travailleur social salarié et un.e psychologue en charge du suivi des jeunes ;
- A défaut, des vacataires rémunéré.e.s par le Refuge pourraient intervenir ;
- Chaque délégation devrait enfin disposer d'un médecin généraliste référent.e.

Comme aujourd'hui, les bénévoles seraient réparti.e.s en pôle d'activité (logement, recrutement, écoute...), eux-mêmes dirigés par un bénévole responsable de pôle. L'affectation de ces bénévoles devrait être régie par une procédure spécifiant les formations et l'expérience requises, régissant en particulier les conditions nécessaires à une exposition directe aux jeunes accompagnés en l'absence d'un.e professionnel.le.

Tableau récapitulatif des responsabilités et des nombres de postes dans l'organisation cible proposée

Equipe	Nombre de postes	Principales responsabilités à envisager (illustratif, non exhaustif)
Direction	2	<ul style="list-style-type: none"> • Direction générale • Représentation externe • Présentation de la stratégie et du budget au CA • Exécution de la stratégie
Actions sociales	40	<ul style="list-style-type: none"> • Définition de la stratégie sociale • Définition des procédures d'accompagnement • Coordination des équipes de travailleurs sociaux • Coordination des délégués départementaux et régionaux • Coordination des correspondants-relais • Gestion de la ligne d'urgence et d'écoute • Lancement et gestion des programmes spéciaux (dont DENH et LVA)
Administration et Finances	4	<ul style="list-style-type: none"> • Suivi des dépenses et recettes, trésorerie • Planification budgétaire • Contrôle financier interne et relation avec cabinet comptable et CAC • Gestion des donations et legs • Gestion de la relation financière avec donateurs et mécènes • Levée de fonds • Affaires juridiques • Immobilier
Ressources humaines	3	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des besoins, recrutement et accueil des salarié.e.s • Processus RH (paie, entretiens annuels, etc.) • Formalisation et la mise en place des processus / chartes sur les sujets RH • Supervision du recrutement et de la relation avec les bénévoles • Gestion des litiges avec les salarié.e.s et bénévoles
Communication et partenariats	4	<ul style="list-style-type: none"> • Proposition de la stratégie de communication au CA • Exécution de la stratégie de communication • Gestion des partenariats et du mécénat • Actions de sensibilisation dont interventions en milieu scolaire⁶
Total	53	

⁶ Les IMS pourraient aussi être placées sous la responsabilité

En termes de gouvernance, le Conseil d'administration pourrait se doter des comités suivants, afin de renforcer son rôle de contrôle et de supervision.

Tableau récapitulatif des principales responsabilités des comités auprès du Conseil d'administration proposés

Comité	Principales responsabilités à envisager (illustratif, non exhaustif)
Suivi des axes d'intervention	<ul style="list-style-type: none"> • S'assure de la qualité de la stratégie d'intervention du Refuge • S'assure de la qualité de l'exécution de la stratégie • Sollicite le Conseil Scientifique consultatif, en particulier sur les questions éthiques complexes
Veille financière	<ul style="list-style-type: none"> • Supervise le développement du budget et de la stratégie • Suit les comptes, l'exécution du budget et la gestion des risques financiers • S'assure de la qualité des processus financiers • Sollicite le cas échéant des audits et contrôles
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> • Valide les principales nominations • Valide la politique de rémunération • S'assure de la qualité de la gestion des ressources humaines, dont la relation aux bénévoles
Communication et Mécénat	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagne et porte les projets de communication interne et externe • Supervise la construction et l'exécution de la stratégie de communication • Identifie et gère les risques d'image de la Fondation • Supervise le développement et l'exécution de la stratégie pour la collecte et le mécénat

A ces comités pourraient s'ajouter un Conseil Scientifique consultatif, remplaçant l'actuel Comité d'Éthique, ainsi que les comités de médiation et laïcité. Composé d'expert.e.s indépendant.e.s et externes au Refuge, il pourrait être saisi par le Conseil d'Administration ou le Comité de suivi des axes d'intervention afin de donner son avis sur des sujets liés à l'accompagnement des jeunes (par exemple place de l'affect dans le travail social avec des jeunes en situation de fragilité).

Annexe 3 : Rappel du mandat

Le 21 décembre 2020, la Fondation Le Refuge a annoncé par communiqué de presse avoir « demandé à ce qu'un audit soit réalisé en janvier par un cabinet extérieur. Celui-ci portera sur trois volets : la gouvernance, les finances, les relations avec les bénévoles et les jeunes accueilli.e.s. Les conclusions de cet audit seront rendues publiques. Dans l'attente, et afin que l'audit puisse être mené dans la plus grande sérénité possible, le président et le directeur général ont proposé au Conseil d'administration de se mettre en retrait. Leurs fonctions seront assurées collégialement par le Conseil d'administration pendant ce temps ».

Cette décision fait notamment suite à la parution d'un article de presse dans le journal Médiapart en date du 15 décembre 2020, mettant en cause le Refuge et sa direction. A la suite d'un appel d'offres, la Fondation Le Refuge a annoncé par communiqué de presse le 14 janvier 2021 que : « le Conseil d'administration a sélectionné le bureau français du BCG pour mener à bien cette mission ».

Cette mission est réalisée dans le cadre de l'engagement sociétal du BCG, très attaché à la protection et à l'insertion professionnelle des jeunes LGBT+, et a donc été effectuée à titre entièrement gratuit.

L'objectif de ce diagnostic de situation est triple :

- Evaluer la qualité de l'accompagnement des bénévoles et des jeunes et le respect des règles éthiques et légales ;
- Evaluer la qualité du management des salarié.e.s et de l'animation des bénévoles ;
- Mesurer la bonne gestion des moyens financiers pour répondre au projet de la Fondation.

Pour cela, l'approche consiste à donner la parole à l'ensemble des parties prenantes, afin de qualifier leur ressenti et de mesurer objectivement l'impact de la Fondation. L'intégration des parties prenantes permet aussi de créer les conditions d'une remobilisation à l'issue de la crise actuelle. L'intérêt de cette approche est d'utiliser l'exercice de diagnostic pour replacer la Raison d'Être du Refuge et les collaborateurs au centre. Au-delà de l'évaluation des moyens et résultats, le diagnostic a donc cherché à identifier des actions rapides et concrètes d'amélioration afin de créer une dynamique positive et de démontrer le changement. La méthodologie est présentée en détail ci-dessous dans la section dédiée.

Le travail de diagnostic a été mené par une équipe de consultants et experts du BCG entre le 18 janvier et le 18 février 2021. Le rendu final prend la forme de ce rapport, remis au Conseil d'administration, qui s'est engagé à en publier les conclusions.

Ce délai extrêmement resserré permet d'apporter très rapidement une première vision objective et indépendante de la situation du Refuge. Ce travail ne peut cependant se substituer à une analyse plus approfondie, et à la mise en œuvre d'une transformation de l'organisation et des processus de la Fondation Le Refuge. Ces perspectives sont détaillées dans les recommandations formulées en Annexe 1 de ce rapport.

Enfin il convient de rappeler que ce travail constitue un diagnostic s'appuyant sur l'ensemble des parties prenantes de la Fondation, et non un audit financier ou juridique. Il repose sur les documents transmis par la Fondation, en particulier les comptes certifiés par le commissaire aux comptes. Dans le cadre de notre mandat et dans un délai restreint, nous n'avons pas procédé à la

vérification de l'authenticité et la sincérité de ces documents, ni à la conformité des agréments ou autorisations administratives requises, ni à toute autre vérification d'ordre juridique et comptable.

De même, la qualité de l'accompagnement social et psychologique et sa conformité à la réglementation n'ont pu être évaluées dans le cadre de cette mission, et pourraient faire l'objet d'une inspection par les services spécialisés de l'administration publique.

Enfin, un certain nombre de faits graves ont été portés à l'attention de notre équipe lors de l'établissement du diagnostic. Il ne nous appartient pas, dans le cadre de notre mandat, d'établir la véracité de ces faits ou de déterminer les suites qui pourraient être données. Nous avons invité les personnes concernées à saisir notamment les autorités judiciaires. Dans ce cadre, un signalement a déjà été effectué par Le Refuge auprès de Monsieur le Procureur de la République de Montpellier.

Annexe 4 : Eléments de méthodologie

1. Approche générale

La durée de réalisation du rapport étant de 4 semaines uniquement, l'approche a consisté à s'appuyer autant que possible sur l'expérience des parties prenantes : jeunes, salarié.e.s, bénévoles, administrateur.rice.s, mécènes, donateur.rice.s actuels ou anciens.

De manière générale, la méthodologie consistait donc à :

- Identifier, via le questionnaire, les points saillants par une approche statistique permettant de neutraliser les éléments d'ordre anecdotique ou isolés ;
- Compléter et approfondir ces points saillants par les entretiens individuels, et recueillir les suggestions de pistes d'amélioration ;
- Visiter des sites du Refuge, et y rencontrer collectivement jeunes et bénévoles, afin d'observer le fonctionnement de manière concrète ;
- Vérifier ou compléter les hypothèses issues des rencontres et du travail de terrain par des analyses sur les documents du Refuge ;
- Valider les recommandations en échangeant avec les responsables d'associations opérant des activités comparables à l'étranger ; avec des mécènes expérimentés et en s'appuyant sur l'expertise du BCG.

2. Organisation du travail

Le bureau français du BCG a mobilisé une équipe à plein temps pour la réalisation du diagnostic. Cette équipe a pu faire appel à des experts en organisation, en gouvernance et en processus financiers autant que nécessaire.

Les grandes étapes du travail ont été les suivantes :

- Lancement des travaux le 18 janvier ;
- Présentation de la méthodologie au Conseil d'administration le 20 janvier ;
- Recueil des témoignages via le questionnaire du 21 janvier au 1^{er} février ;
- Présentation des résultats du questionnaire au Conseil d'administration le 4 février ;
- Restitution des conclusions du rapport au Conseil d'administration le 13 février ;
- Remise du rapport définitif au Conseil d'administration le 18 février.

3. Conditions de réalisation du diagnostic

De manière générale, tous les documents demandés ont été transmis par le Refuge lorsqu'ils étaient disponibles. L'information transmise était parfois parcellaire en raison de pertes de données lors de passations au sein de certaines délégations ou d'absence d'outils automatisés (ex. suivi de la ligne d'urgence). A notre connaissance, Le Refuge a participé à l'exercice de diagnostic en toute transparence.

De nombreux bénévoles et jeunes ont pris sur leur temps personnel pour des temps d'échanges allant de l'entretien individuel d'une heure à la visite de site d'une journée. Nous les remercions pour leur disponibilité et leur ouverture lors de nos échanges.

Lors de la réalisation du rapport et jusqu'au 17 février 2021, le Président et le Directeur Général ont de façon volontaire procédé à une « mise en retrait ». Cette mise en retrait a été définie lors d'une réunion informelle du Conseil d'administration le 20 janvier de la manière suivante : « En plus d'un retrait médiatique, il s'agit naturellement d'un retrait opérationnel. Les fonctions de N. Noguier et F. Gal. sont déléguées au CA. Ils ne prennent donc aucune décision et sont consultés pour l'historique, au besoin, pour assurer la bonne continuité des affaires urgentes et courantes de la Fondation ».

Si la mise en œuvre de cette décision, non prévue dans les statuts, a pu susciter quelques difficultés opérationnelles et divergences de compréhension, en pratique le diagnostic a pu être mené de manière objective et indépendante.

En tant que parties prenantes de la Fondation, le Président et le Directeur Général ont été entendus en entretien à plusieurs reprises. A la demande du Conseil d'administration, les principales conclusions du diagnostic leur ont été présentées le 13 février, après avoir été présentées aux administrateur.ice.s.

4. Description des sources

a. Questionnaire

Afin de disposer d'une vision statistique sur le fonctionnement du Refuge, un questionnaire a été envoyé à près de 2 800 personnes. Ce questionnaire se déclinait en différentes questions, selon le type de partie prenante :

- Actuels et anciens salarié.e.s du Refuge, à partir des listes de contacts fournies par le Refuge ;
- Actuels et anciens bénévoles du Refuge à partir des listes de contacts obtenues auprès des délégations et des correspondants relais ;
- Actuels membres du Conseil d'Administration du Refuge ;
- Actuels et anciens jeunes accompagnés/ hébergés par le Refuge à partir des listes obtenues auprès des délégations. Une version en anglais était également disponible ;
- Actuels mécènes du Refuge ;
- Grands donateurs actuels du Refuge (plus de 500€ par an versés à la Fondation).

Afin de s'assurer de la possibilité pour chacun.e de s'exprimer, une adresse email a été ouverte et largement communiquée. Elle permettait soit d'envoyer directement des témoignages, soit de demander la réception du questionnaire une fois communiqué l'identité de la personne et son statut de partie prenante.

Près de 1 400 réponses ont été reçues, soit un taux de réponse moyen de 50%, exceptionnel pour ce type d'exercice, surtout en tenant compte des possibles difficultés techniques (ex. adresse email pas à jour).

Le questionnaire comprenait, pour chaque dimension du diagnostic, une série d'affirmations. Pour chaque affirmation il était demandé d'évaluer l'exactitude sur une échelle de 1 « Je suis totalement en désaccord avec cette affirmation » à 5 « Je suis totalement en accord avec cette affirmation ».

En complément, des champs de texte libre permettait aux répondant.e.s de commenter leurs réponses ou d'apporter des informations supplémentaires.

Graphique 5 : Nombre et taux de réponses aux questionnaires



b. Entretiens

Au total, 83 personnes ont été entendues lors d'entretiens individuels et 75 personnes ont été rencontrées en groupes lors des visites de site dont 50 jeunes et 25 bénévoles environ.

Afin de choisir une liste pertinente d'entretiens à réaliser, l'échantillonnage a été construit selon les trois principes généraux suivants :

- Inclusivité vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes ;
- Volume nécessaire à l'obtention d'une vue d'ensemble au-delà des situations individuelles ;
- Echantillonnage tenant compte de la représentativité des différentes populations et sites du Refuge.

L'ensemble des salarié.e.s et des membres du Conseil d'Administration a été contacté pour un entretien individuel d'une durée de 30 à 45 minutes. Par ailleurs des bénévoles, jeunes et anciens salarié.e.s ont été sélectionnés au hasard dans les listes de contacts fournies. D'autres ont été entendus après sollicitation de leur part.

Enfin, 7 personnalités ayant ou ayant eu un lien avec le Refuge, 4 représentant.e.s d'associations opérant des activités similaires à l'étranger et 5 des principaux mécènes de la Fondation ont également été entendu.e.s.

c. Visites de site

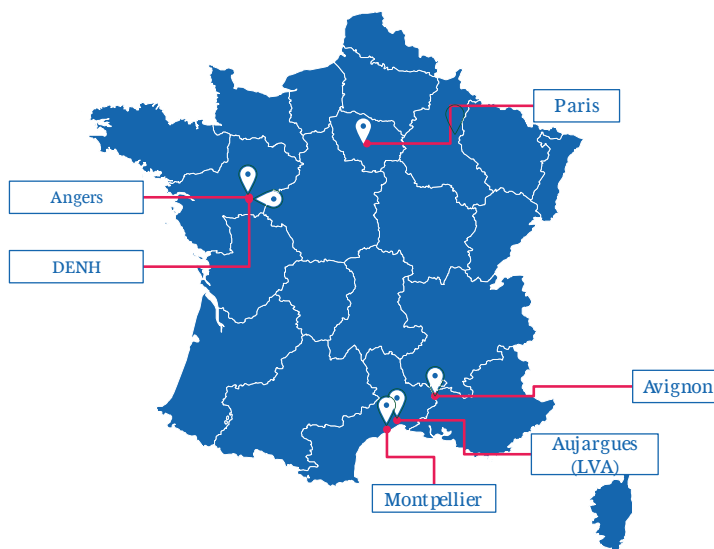
6 sites du Refuge ont été visités lors du travail de diagnostic :

- Délégation du Vaucluse à Avignon ;
- Siège et délégation de l'Hérault à Montpellier ;
- Délégation de Paris ;
- Délégation du Maine-et-Loire à Angers ;
- Ainsi que les dispositifs spéciaux opérés par Le Refuge ;
 - o Dispositif Expérimental National d'Hébergement (DENH) pour les demandeurs d'asile à Angers ;
 - o Lieu de Vie et d'Accueil (LVA) pour jeunes de 14 à 21 ans à Aujargues.

Ces sites ont été sélectionnés de façon indépendante par le BCG, sur proposition du Conseil d'administration, et de façon à assurer une représentativité des différentes situations et modes de fonctionnement, tout en tenant compte des contraintes logistiques accrues par les restrictions aux déplacements imposées dans le cadre de la crise sanitaire.

Chaque visite de site comprenait une visite du local de jour, une visite des lieux d'hébergement lorsque cela était possible, des discussions de groupes avec jeunes et bénévoles, et des entretiens individuels avec les responsables de structure ou les personnes qui l'avaient demandé.

Graphique 6 : sites visités lors de la réalisation du diagnostic de la Fondation Le Refuge



d. Documents du Refuge et autres sources écrites

Afin de compléter les informations recueillies pendant les entretiens ou par le questionnaire, une centaine de documents a aussi été demandée au Refuge, portant sur l'ensemble des aspects du

diagnostic. Aucune vérification d'authenticité ou de véracité de ces documents n'a été effectuée dans le cadre de ce rapport.

e. Analyses

Les analyses menées avaient pour objectif de vérifier ou compléter les hypothèses issues du questionnaire, des entretiens et du travail de terrain. Il s'agissait notamment de :

- Vérifier des points évoqués en entretien (ex. fonctionnement de la ligne d'urgence) ;
- Chiffrer des éléments (ex. taux de renouvellement du personnel) ;
- Analyser les procédures existantes et les comparer aux pratiques constatées (ex. contrat d'hébergement des jeunes) ;
- Mener des analyses complémentaires (ex. validation de la faisabilité financière de la proposition d'organisation cible).

BCG

LE
**RE
FU
GE**
PROTÉGER
LES JEUNES
FONDATION LGBT+