

20220222 Mediacités

<https://www.mediacityes.fr/enquete/lyon/2022/02/22/%e2%80%afje-navais-jamais-vecu-une-telle-violence%e2%80%af%e2%80%af-la-crise-interne-qui-ronge-forum-refugies/>

ENQUÊTE

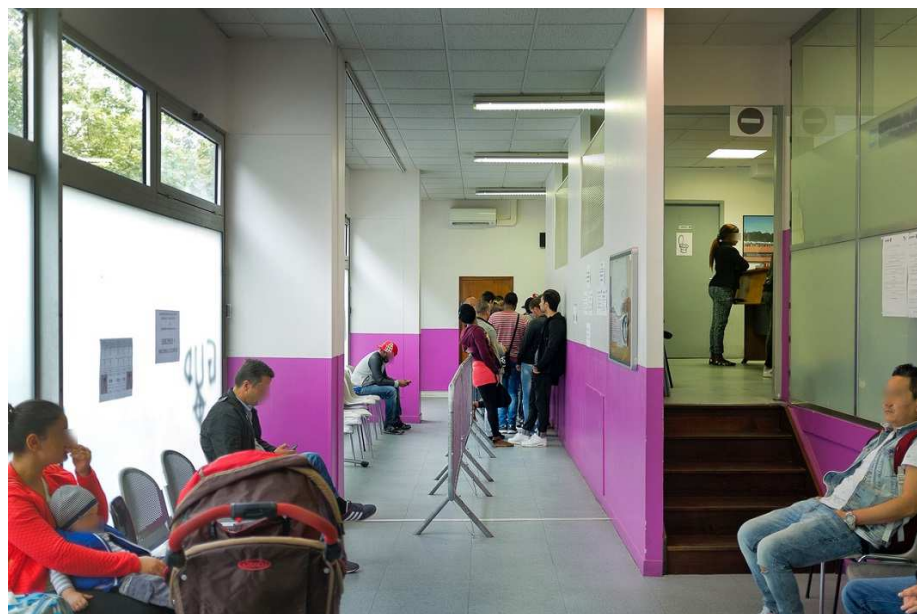
« Je n'avais jamais vécu une telle violence » : la crise interne qui ronge Forum réfugiés

Harcèlement moral, surcharge de travail, management délétère : d'après les témoignages et des documents recueillis par Mediacités, l'association lyonnaise d'aide aux demandeurs d'asile traverse une crise interne sans précédent. Ses équipes souffrent d'un turnover « exceptionnel », entretenu par un fort taux de démissions.

10 minutes

Par

[Ferial Alouti](#)



Dans un centre d'accueil géré par Forum réfugiés. Photo : Tim Douet.

Comme tant d'autres avant elle, un peu avant les fêtes de Noël, Claire* a décidé de démissionner. Après quatre ans passés au même poste, elle n'avait plus « l'énergie » pour, dit-elle, « dépasser les difficultés organisationnelles et relationnelles » avec la direction de Forum réfugiés-Cosi, son employeur. « Le fonctionnement de cette association repose sur des cadres intermédiaires qui sont peu formés au management ce qui peut donner lieu potentiellement à des pratiques extrêmement violentes, confie-t-elle. Eux-mêmes subissent les pressions d'une direction qui a développé une logique de gestionnaire. On ne parle pas d'individus mais de taux de rotation, de présence de stocks indus comme s'il s'agissait de marchandises... »

Surcharge de travail, manque de reconnaissance, pression de la hiérarchie, management délétère, procédures prudhommales multiples : Mediacités s'est plongé dans le fonctionnement de Forum réfugiés. Nous avons échangé avec une dizaine de salariés, en poste ou partis récemment. Tous dépeignent le même tableau : la célèbre association lyonnaise, qui

accompagne depuis quarante ans les demandeurs d'asile, traverse une crise interne sans précédent. « Je n'ai en tête l'exemple d'aucune personne partie en disant : “Merci beaucoup, c'était une super expérience.” C'est quand même malheureux... », déplore une salariée qui a elle-même démissionné il y a quelques semaines.

Turnover exceptionnel

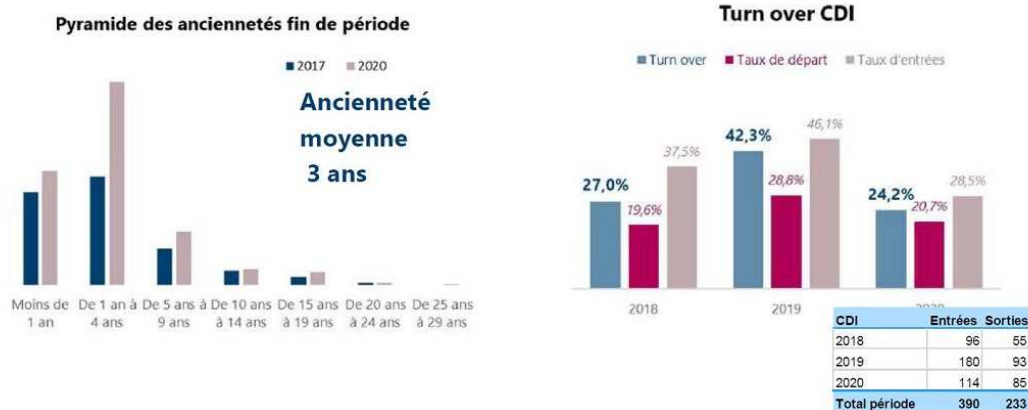
Créée en 1982 à Lyon, à l'initiative de plusieurs acteurs du secteur humanitaire comme le Secours catholique et la Cimade, le Comité d'accueil des réfugiés et de défense du droit d'asile (CRARDDA), devenu en 1990 « Forum réfugiés », n'a cessé de grandir et d'élargir son champ d'intervention. L'association, dirigée depuis 2009 par Jean-François Ploquin, ne se contente plus [d'héberger et d'accueillir les demandeurs d'asile](#), elle œuvre aussi à leur intégration, accompagne les étrangers détenus en attente d'expulsion comme au Centre de rétention administrative (CRA) de [Lyon Saint-Exupéry](#), ou encore [évalue l'âge des migrants](#) qui se déclarent mineurs pour le compte de la Métropole de Lyon.

Plus de 4000 hébergés

En 2020, l'association, qui a géré cette année-là 2 793 places d'hébergement dans des centres d'accueil, a accompagné 4 288 personnes.

Aujourd'hui implantée dans trois régions (Auvergne-Rhône-Alpes, Occitanie et Provence-Alpes-Côte d'Azur) et seize départements, « Forum », comme l'appellent ceux qui y travaillent, a vu ses effectifs exploser ces dernières années : 504 salariés en 2020 contre 327 en 2017. Soit une augmentation de 54 % en trois ans vécu non sans douleurs. « Forum est une association de copains qui a eu les yeux plus gros que le ventre, analyse un ancien cadre. Elle a très vite grossi mais trouver des locaux et recruter prend du temps et nécessite des moyens qu'on n'investit pas, pendant ce temps-là, dans la qualité de l'accompagnement. »

Cette crise de croissance a été documentée en 2020 par un audit du cabinet Secafi, effectué à la demande du Comité social et économique. Mediacités a pu en consulter les résultats et les publie à [ce lien](#). Le constat est sans appel : l'association, financée à plus de 80 % par des subventions de l'État et de collectivités, souffre d'un turnover exceptionnel – les salariés restent en moyenne trois ans – et d'un très fort taux d'absentéisme [voir les extraits de l'audit ci-dessous].



Extrait du rapport Secafi.

En 2020, 61 % des départs, soit près de deux sur trois, ont été le résultat d'une démission. C'est vingt points de plus que la moyenne nationale, tous secteurs confondus. Au fil des années, le taux d'absentéisme n'a, par ailleurs, cessé d'augmenter jusqu'à atteindre 8,7 % en 2019. « La durée moyenne des arrêts maladie (20,6 jours en 2019 versus 23,5 jours en 2018) est plus élevée que la moyenne sectorielle », indique aussi le rapport d'audit qui évoque un « lien possible entre croissance et conditions de travail ».



Extrait du rapport Secafi.

Contactée par Mediacités, la direction de Forum réfugiés « conteste les chiffres » de cet audit mais reconnaît faire face à « un turnover important ». « Les jeunes professionnels que nous recrutons restent deux ou trois ans à un poste avant de chercher ailleurs, il faut qu'on s'adapte à ce nouveau fonctionnement du marché de l'emploi », avance la directrice générale adjointe Hervelyne Isoard Thomas, ancienne directrice des ressources humaines (DRH).

« Il faudrait écouter les gens du terrain. Ce sont eux qui ont l'expertise »

Depuis cet audit, la direction de Forum réfugiés recueille les motifs de démission via un questionnaire... sans pour autant parvenir à retenir ses salariés. « C'est un métier émotionnellement très lourd, décrit un ancien DRH pour tenter d'expliquer le turnover qui mine l'association. Le sentiment d'incapacité peut être fort parce que les moyens financiers sont limités. » Mais ce n'est pas la seule raison : « Beaucoup n'ont pas le sentiment d'être soutenus par le siège, poursuit le même interlocuteur, résultat, les gens s'épuisent et partent ce qui entraîne une perte de compétences. »

« C'est sûr qu'il y a un manque de reconnaissance à la fois financier et professionnel, confirme un ancien membre de l'association. La charge de travail est toujours plus lourde et les injonctions irréalisables parce qu'elles ne correspondent pas à la réalité du terrain. » En interne, les témoignages accusent l'organisation pyramidale « ultra-centralisée ». « Il y a une absence totale de transversalité et de communication alors qu'il faudrait écouter les gens du terrain. Ce sont eux qui ont l'expertise », ajoute une cadre partie récemment.

La direction est consciente de ces reproches. En 2019, l'association a envisagé une réorganisation en créant des « directions régionales ». Ces grandes manœuvres avaient pour finalité de faciliter la communication interne... mais elles n'ont jamais abouti. Hervelyne Isoard Thomas précise toutefois que Forum réfugiés a créé, en 2019 et en 2020, des postes d'adjoints de direction pour les régions Auvergne et Occitanie. « Il faut aller vers une territorialisation sans perdre notre expertise qui est reconnue. Les directions territoriales n'ont pas toujours une connaissance fine des métiers », estime-t-elle.

Formatrice au bout de six mois

Arrivée il y a un an sur un poste de chargée d'accompagnement dans le département du Rhône, Coralie vit au quotidien l'instabilité des équipes de Forum réfugiés. « Au bout de seulement six mois d'expérience », elle s'est retrouvée à former de nouveaux collègues, remplaçants de démissionnaires. « J'ai été aidée par des plus anciens que moi avec qui j'étais en contact mais personne de la direction n'est venu me voir », raconte-t-elle, en précisant que son poste lui plaît « beaucoup ».

Anna partage un témoignage similaire. Depuis son arrivée il y a peu (elle ne souhaite pas préciser la date de peur d'être identifiée), cette cadre dans une structure a recruté près de dix personnes. « Vu la charge de travail et le montant du salaire, beaucoup veulent déjà partir », précise-t-elle. Elle-même a déjà envisagé de démissionner bien qu'elle dit avoir « encore l'énergie de [s]e battre pour changer les choses ». « Ma charge de travail est énorme parce que je passe mon temps à pallier les problèmes d'organisation », poursuit-elle.

Pour elle, le taux de rotation influe sur la qualité de l'accompagnement : « Les hébergés ont déjà des histoires complexes, ils ont du mal à faire confiance, alors, quand les gens sont mal accompagnés parce qu'ils changent de référent tous les six mois, c'est compliqué de créer du lien et de mener un vrai projet d'accompagnement. » Avec d'autres mots, le rapport d'audit dit peu ou prou la même chose : le turnover « trop élevé » a pour conséquence « sans doute des difficultés à capitaliser expériences, savoirs et pratiques », relèvent ses auteurs.

« On m'avait déjà balancé des ordinateurs à la gueule, mais je n'avais jamais vécu une telle violence institutionnelle »

A ce contexte s'ajoutent des procédures devant les prud'hommes – une quinzaine sur les quatre dernières années, selon nos informations. En 2020, Forum réfugiés a été condamnée à 15 000 euros d'amendes pour « exécution déloyale du contrat de travail » : dans ce dossier, plusieurs rapports de médecins établissaient un lien entre l'état dépressif de la plaignante et ses conditions de travail. L'un d'eux témoignait d'un « syndrome d'épuisement professionnel » quand un autre évoquait des « troubles psycho-sociaux au travail ».

Cette condamnation fait écho au témoignage de Lorraine. Après plus de quinze ans dans le social et l'humanitaire, cette professionnelle dit n'avoir jamais vécu une « telle violence institutionnelle ». « [Avant mon expérience à Forum réfugiés], on avait dégainé des machettes devant moi, on m'avait balancé des ordinateurs à la gueule... Mais ce ne sont pas des agressions physiques qui m'ont fait perdre la foi en mon métier mais une agression verbale de la part d'un supérieur hiérarchique. Me voir accusée de faute professionnelle avec cette violence m'a pliée en deux », raconte la quadragénaire.

Tout commence en octobre 2020 lorsqu'elle est convoquée par son chef de service, en présence de son adjoint, pour, dit-elle, évoquer des « points de tension » : « Il m'a hurlé dessus en m'expliquant que j'allais à l'encontre de ses directives, que je mettais à mal le service sans une seule fois remettre en question sa pratique managériale. Je suis sortie en pleurant. » Quelques jours plus tard, son service rédige « un droit d'expression », sorte de note diffusée en interne. Il y expose plusieurs revendications parmi lesquelles : « Traiter de manière équitable les membres des équipes et entretenir un climat de confiance entre la hiérarchie et l'équipe, indispensable au bon fonctionnement et au bien-être de l'équipe. » De

son côté, Lorraine déclare un accident du travail pour « stress post traumatique » et débute une thérapie. Elle démissionnera quelques mois plus tard.

« Réunion potins » et condamnation pour « harcèlement moral »

Autre structure, même situation. Sylvain débarque en 2019 chez Forum réfugiés avec vingt-cinq ans d'expérience dans le médico-social. Il est recruté sur un poste de chef de service adjoint. Au bout de six mois, des conflits apparaissent avec sa supérieure. « Elle mettait une pression permanente sur les équipes, dévalorisait ma fonction », dénonce-t-il. Il évoque « une situation de harcèlement moral ». Après une enquête interne, la cheffe de service en question réussit à négocier avec la direction une rupture conventionnelle. Fin des ennuis ? La situation dégénère de nouveau pour Sylvain lorsque la remplaçante organise une « réunion potins » pour notamment savoir s'il entretient une relation amoureuse avec une de ses collègues.

« J'ai joué à un jeu que je regrette sincèrement, celui d'un partage de potins », a reconnu plus tard la cadre dans une lettre destinée à ses collègues. « Je voulais comprendre, entendre les rumeurs, les ragots, pour les démêler » sans intention, écrit-elle, de « nuire » à une équipe dont certains membres ont déjà été « profondément blessés par un management très difficile ». Le lendemain, Sylvain est licencié pour motif personnel alors que sa cheffe de service, institutrice de formation, est encore en période d'essai.

À l'évocation des ravages causés par certains responsables, la direction de Forum réfugiés nous annonce qu'elle a décidé de permettre à tous ses cadres de suivre une formation en management d'ici à la fin de l'année. Mais elle minimise le malaise actuel : « Pour tous ceux qui ont su dire qu'ils avaient besoin d'aide, on a été là », défend Hervelyne Isoard Thomas.

Pour Marie, l'expérience à Forum réfugiés s'est terminée par une condamnation de l'employeur pour « harcèlement moral » en octobre 2021 (l'association a interjeté appel). Une décision rare, ce type de faits étant difficiles à établir devant les tribunaux. « Le harcèlement se fait souvent de manière insidieuse, il n'y a pas forcément de preuve écrite et les témoignages sont difficiles à obtenir », explique Lucie Davy, avocate lyonnaise spécialisée dans le droit du travail.

Marie résume son expérience au sein de l'association par « une situation de stress permanent ». Au bout de quelques semaines, la salariée se retrouve à travailler de 6 heures du matin à 23 heures, sa boîte mail affiche plus de 80 courriels par jour, et elle ne peut compter sur aucune aide. Elle enchaîne les réunions, les déplacements professionnels, « parfois trois dans la même semaine ». « J'ai travaillé dans l'urgence et l'humanitaire mais je n'avais jamais connu une telle situation », affirme-t-elle. Quatre ans après, cette expérience « m'a permis de me fixer des limites dans mes relations professionnelles, j'ai aussi compris que les managers toxiques profitent des passionnés ».

La direction générale de Forum réfugiés prend en tout cas ces alertes au sérieux. Selon nos informations, en décembre dernier, elle a confié une enquête confidentielle à un prestataire extérieur suite au témoignage de deux salariés d'une même équipe. Actuellement en arrêt maladie, ils ont dénoncé des faits qui pourraient être qualifiés de « harcèlement moral ». En 2018, un rapport d'audit établissait déjà un lien entre « une charge de travail élevée et un soutien social (managérial) faible » parmi une partie du personnel.

« À mon époque, les gens venaient et ne repartaient pas »

Faut-il voir dans les dysfonctionnements de Forum réfugiés le résultat d'une politique de recrutement hasardeuse ? « Beaucoup ont monté les échelons par opportunité, au gré des ouvertures massives de sites », estime un ancien. « Le turnover fait qu'on recrute n'importe comment, on ne forme pas les gens, c'est de l'amateurisme complet », poursuit un responsable syndical sous le couvert de l'anonymat. « On est sur de l'interpersonnel, on va favoriser celui que l'on connaît, celui avec qui on s'entend bien, une manière aussi de contenir d'éventuelles revendications », abonde une ancienne cadre.

Contacté par Mediacités, Olivier Brachet, co-fondateur de Forum réfugiés, se refuse à « critiquer » une association qu'il a dirigée pendant vingt-cinq ans. « À mon époque, les gens venaient et ne repartaient pas », concède-t-il toutefois. A Forum réfugiés, comme ailleurs, insiste-t-il, « la prestation de service s'est détériorée, le niveau de formation des équipes aussi » : « La chaîne d'accueil est entre les mains de l'État qui impose ses normes. Le nombre de lits augmente alors que les tarifs stagnent et que le taux d'encadrement du nombre de réfugiés par personnel baisse. »

Une [étude du sociologue Julien Damon](#) consacrée à l'hébergement d'urgence et publiée en novembre dernier montre à quel point le secteur de l'asile est sous doté comparativement à d'autres. Le coût de la place à la journée est situé entre 19 et 25 euros quand il est de 45 euros pour les personnes défavorisées placées en centre d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS). Même faiblesse pour le taux d'encadrement : 22 professionnels pour 100 places en CHRS contre seulement 7 dans les centres d'accueil pour demandeurs d'asile (Cada).

Numéro vert

Face au malaise de ses salariés, depuis avril 2021, la direction de Forum réfugiés leur a mis à disposition un numéro vert géré par des psychologues du travail [spécialisés dans la gestion de crise](#). Mais l'initiative n'a pas convaincu grand monde : en six mois, seuls douze salariés dont la moitié à Lyon ont décroché leur téléphone. Parmi eux, Claire, qui a démissionné en décembre dernier, a sauté le pas après une énième procédure d'hospitalisation d'office « assez violente », convaincue par ce « super outil » dont elle a fait la promotion dans sa structure.

Astrid a ressenti le besoin de composer le numéro vert lorsqu'en juillet dernier, un de ses collègues a été agressé au couteau par un demandeur d'asile dans un centre du Rhône. Repéré depuis longtemps pour ses troubles psychologiques, celui-ci refusait d'être pris en charge. L'avis d'Astrid sur le numéro vert est plus mitigé : « Ce contact ne s'est pas avéré très utile. L'analyse de ma pratique professionnelle avec une psychologue qui nous suit depuis des années aurait été plus adaptée qu'une personne qui ne connaît pas notre secteur. »

« Je vous assure qu'il a aussi des salariés heureux de travailler à Forum réfugiés », affirme Hervelyne Isoard Thomas. La directrice adjointe admet néanmoins que la croissance rapide de l'association a eu des conséquences : « Il faut du temps pour mettre en place des outils, on n'est pas allé aussi vite que ce qui aurait été idéal de faire. »

Après l'agression de juillet, les deux tiers de l'équipe concernée, dont Astrid, ont décidé de quitter l'association. « Il n'y a pas eu de soutien sur le long terme proposé par les services RH, dénonce la jeune femme. On nous a questionnés sur nos besoins mais pas vraiment entendus. »

Ces reproches rappellent un avis de l'inspection du travail qui, en 2020, avait épinglé l'association après un contrôle dans un de ses centres du Puy-de-Dôme pour l'absence de procédure à suivre en cas d'incident ou d'agression. Et même avant cela... En 2018, déjà, la même inspection du travail avait appelé Forum réfugiés à prendre des « mesures pérennes » et des « actions de prévention » pour assurer la sécurité de ses salariés. Quatre ans plus tard, pour nombre d'entre eux, la préconisation reste d'actualité.

** Les prénoms des salariés ou anciens salariés de Forum réfugiés qui ont accepté de témoigner ont été modifiés à leur demande.*

C'est en travaillant sur la question de la contribution financière que demande Forum réfugiés aux personnes hébergées dans les centres d'accueil pour demandeurs d'asile – et le [non-respect des règles en vigueur](#) – que j'ai perçu au fur et à mesure de mes entretiens le malaise qui régnait au sein de cette association emblématique du secteur de l'humanitaire dans la région lyonnaise. Après avoir consulté un premier audit, j'ai compris qu'il ne s'agissait pas uniquement d'un sentiment mais bien d'une réalité. J'ai donc voulu en comprendre les causes. Il n'a pas été difficile de convaincre les anciens salariés de parler, un peu plus ceux qui sont encore en poste. En revanche, à l'unanimité, tous ont insisté pour que leur anonymat soit conservé, même ceux qui avaient démissionné, de peur d'être « grillés » dans leur secteur professionnel.

Figure historique de Forum réfugiés, Olivier Brachet a répondu à nos questions. Réticent à l'idée de porter préjudice à son ancienne association, il a préféré généraliser son propos : « Les petites associations qui grossissent rencontrent toutes un problème de mutation des pouvoirs. C'est le conseil d'administration qui devrait donner des orientations et embaucher une direction et non pas le contraire. » Le conseil d'administration, justement. L'instance, présidée par Marc Noailly, est composée d'un représentant du barreau de Lyon, d'un représentant de l'association Entraide protestante, du Ciedel et d'une quinzaine de personnes qualifiées, retraitées pour certaines. Nous avons contacté plusieurs de ses membres, aucun n'a donné suite à nos sollicitations.