



**ACTES DES
ÉTATS GÉNÉRAUX
DE LA FNADES**

**DIRIGEANCE ? GOUVERNANCE ?
QUEL DESSEIN, QUEL AVENIR
POUR L'INTERVENTION SOCIALE ?**

Jeudi 6 et vendredi 7 décembre 2007

Paris, Cirque d'hiver Bouglione

INTRODUCTION

par Didier CHAPUY et Dominique ROLLIN

et

ACCUEIL

Par Monsieur Jean-Marie LAURENT, Président de la FNADES



F.N.A.D.E.S.

Fédération Nationale des Associations
de Directeurs d'Établissements
et Services Sanitaires Sociaux et
Médico-sociaux sans but lucratif



Didier CHAPUY

Dirigeance ? Gouvernance ? Quel dessein, quel avenir pour l'intervention sociale ? Nos projets d'établissements associatifs, l'éthique et les projets sociaux sont étroitement liés. Croisons nos regards et nos savoirs. Prenons le temps d'expliquer ce que nous faisons pour être dans la compréhension de l'autre. Mais encore faut-il que l'autre soit présent.

Voici la dépêche de l'AFP qui a précédé nos États Généraux.

« Les associations de directeurs d'établissements des secteurs sociaux, médico-sociaux et sanitaires dénoncent le passage d'une logique de besoin des usagers à une logique de gestion de moyens. Mercredi, à la veille de l'ouverture à Paris de leurs États Généraux, quelque six cents directeurs sont attendus lors de ces journées, où trois ministres, Roselyne BACHELOT, Valérie LETARD et Xavier BERTAND, se sont désistés et n'ont pas souhaité se faire représenter. "Absence plus lourde de sens que tout discours", a commenté la FNADDES. »

Dominique ROLIN

En ouverture de ces États Généraux, il me revient de vous faire part des lettres envoyées ou des conversations téléphoniques avec différentes personnalités.

Mme Roselyne BACHELOT, ministre de la Santé, de la Jeunesse et des Sports (le ministère des Affaires sociales n'existant plus) : « Vous avez bien voulu convier Madame Roselyne BACHELOT-NARQUIN, ministre de la Santé, aux États Généraux. Madame la Ministre vous remercie de votre proposition, à laquelle elle est sensible. Elle aurait souhaité y répondre favorablement. Toutefois, les contraintes de son emploi du temps ne lui permettront pas de participer à cette rencontre, ce qu'elle regrette vivement. Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma considération distinguée ». Est rajouté au crayon : « Madame la Ministre ne souhaite pas se faire représenter ».

En guise de clin d'œil, on m'a demandé de vous faire part d'un échange téléphonique avec le chef de cabinet de Monsieur DELANOË. Il exprime ses regrets. Il n'y a personne de disponible à la Mairie de Paris pour nous accueillir aujourd'hui. Un deuxième échange téléphonique a eu lieu ces derniers jours. Nous avons préalablement établi plusieurs contacts avec Monsieur Martin HIRSCH, à une époque où il n'était pas encore au poste qu'il occupe aujourd'hui. Madame DURANTON, son chef de cabinet, nous dit qu'il est aujourd'hui à Nîmes.



Didier CHAPUY

Le ministre du Travail, des Relations Sociales et de la Solidarité : « Vous avez bien voulu inviter Monsieur Xavier BERTRAND à participer à la deuxième édition des États Généraux que vous organisez les 6 et 7 décembre. Monsieur le Ministre a pris connaissance de votre courrier avec beaucoup d'attention. Cependant, eu égard à son objet, il m'a chargé de le transmettre au cabinet de Madame Valérie LETARD, secrétaire d'État chargée de la Solidarité, en le recommandant à son examen attentif ».

Monsieur Jean-Paul LE DIVENAH directeur de cabinet de Valérie LETARD : « Malheureusement, en raison d'un agenda chargé, Madame Valérie LETARD ne pourra y participer et ne se fera pas représenter ».

La Présidence de la République : « Votre courrier est bien parvenu au Président de la République, qui en a pris connaissance avec attention. Monsieur Nicolas SARKOZY m'a chargé de vous remercier de votre aimable invitation, à laquelle il ne pourra malheureusement pas répondre favorablement. Mais c'est bien volontiers qu'il accepte de placer sous son Haut Patronage les seconds États Généraux des directeurs qui auront lieu à Paris les 6 et 7 décembre. J'ai le plaisir de vous en informer et vous remercie de bien vouloir me communiquer pour accord préalable les projets de documents qui feront mention de ces témoignages d'intérêt du chef de l'État ». Nous ne manquerons pas effectivement de lui apporter notre cahier de doléances et de propositions, ainsi qu'à Valérie LETARD, Xavier BERTRAND, Bernard LAPORTE et Roselyne BACHELOT.

Dominique ROLIN

Nous avons fait part d'un certain nombre d'absences. Il faut toutefois noter la présence de Monsieur DELFAU, sénateur et membre de la commission des Affaires Sociales du Sénat. Il sera parmi nous en tant que personnalité politique très intéressée par nos travaux. Il viendra apporter une communication demain après-midi, avant la clôture de Jean-Marie LAURENT. Il apportera ses prises de position, notamment sur les sujets qui nous concernent.

D'autre part, l'ensemble des interventions magistrales du programme seront suivies de débats. En effet, il y a deux ans, vous aviez noté le manque de temps d'échanges. Cette année, nous avons souhaité libérer de l'espace pour la discussion. Enfin, nous ne cesserons pas de vous inviter à visiter les stands pendant ces deux journées.



ACCUEIL

Par Monsieur Jean-Marie LAURENT, Président de la FNADES

Jean-Marie LAURENT, Président de la FNADES

Commençons par un résumé de l'épisode précédent, c'est-à-dire la rencontre de 2005. Monsieur Philippe BAS était particulièrement distrait lorsque nous lui faisons part de notre motivation à voir paraître un véritable décret fondateur relatif au métier de directeur. Nous assistons à une complexification de la fonction et à un accroissement des responsabilités. Sans aucun doute, nous constatons la perte de maîtrise de l'évolution de notre métier par les acteurs. Il est donc urgent d'en fixer les contours. Les enjeux sont tels que la médiocrité n'est pas de mise : qualité de la prestation servie aux usagers dans le respect qui leur est dû, finesse des modes de management des personnels et complexité des relations avec les autorités administratives. Cette longue liste justifie une définition ambitieuse et cohérente des niveaux de qualification requis pour l'exercice de notre métier.

Il est cependant essentiel de s'interroger sur la perméabilité du directeur aux problématiques des usagers. Cette perméabilité est garante de l'évolution des projets d'établissement. Par conséquent, il n'existe pas de petit directeur. Au-delà de toutes les compétences techniques et stratégiques, le métier de directeur est un métier de conviction, où la dimension éthique est fondamentale. L'articulation permanente des compétences techniques au service de l'humain nécessite une vigilance de chaque instant et une vérification systématique de nos postures. Il nous faut être clairs dans ce débat chargé d'enjeux pour le secteur. Les hommes politiques et les employeurs ont de lourdes responsabilités. On est directeur ou l'on ne l'est pas. On l'est si l'employeur délègue à la personne qui exerce cette fonction les moyens, les attributions et les responsabilités lui permettant d'actionner les leviers de management de son institution ou de son service. Dans ce cas, il convient d'avoir les compétences nécessaires, celles-ci relevant d'une formation de niveau 1. Si le directeur ne bénéficie pas de ces délégations, il n'est pas directeur.

Par ailleurs, la mise en place des sièges associatifs et des directions générales se développe actuellement avec les regroupements d'établissements et les fusions d'associations. Il est donc urgent de fixer les contours du métier de directeur, sous peine d'être confronté à de nombreuses dérives inacceptables, qui nuisent à l'ensemble du secteur et à la qualité des prestations servies aux usagers. Un mode d'organisation est pertinent s'il génère une plus-value au regard de l'objet associatif. Une fois de plus, la légitimité d'une direction générale ne se résume en aucun cas à la confiscation des



prérogatives du directeur. Pour notre part, nous pensons que les pools de gestion financière et administrative et de gestion des ressources humaines doivent être des prestataires au service des établissements et des services. Ils doivent constituer autant de moyens venant enrichir les pratiques institutionnelles et accompagnant les responsables que nous sommes dans la complexification croissante des modes d'administration. Les sièges sociaux et les directions générales doivent être au service des établissements. Le contraire est une aberration. Monsieur le Ministre, nous comptons sur vous pour que les ambitions de ce décret soit à la hauteur de la noblesse de notre mission. Monsieur Philippe BAS nous a répondu qu'il s'agit avant tout de pragmatisme.

Mesdames, Messieurs, professionnels en charge de directions, soyez les bienvenus. Chers collègues, mettez vous l'aise, car nous sommes entre nous. Comme vous pouvez le constater, nos ministres n'ont pas souhaité être présents ni se faire représenter. Il est vrai que le mode de gouvernance qui se dessine interroge la place qui nous est attribuée dans les nouveaux dispositifs, et ne semble pas faire de nous des interlocuteurs incontournables.

Parallèlement, le décret est arrivé. Le niveau 2 n'est en aucun cas un diplôme de dirigeant. Le recours au document unique pour ventiler les délégations signifie que, de fait, le directeur n'est pas obligatoirement destinataire des délégations. Il n'est donc pas obligatoirement directeur au plein sens du terme. Toutefois, le décret a le mérite d'imposer un niveau de qualification et une définition du périmètre de délégation. Dans une posture optimiste, il convient de considérer ce décret comme une étape. Dans une posture plus pessimiste, mais sûrement beaucoup plus réaliste, il convient de le considérer comme un élément d'un puzzle. Ainsi, les groupements de coopération, la gestion de la masse salariale tarifée par l'association et ce décret vont bouleverser le rôle, la place, voire l'existence des directeurs à la tête des établissements et services.

Nous avons mis nos équipes au travail pour nous inscrire dans une démarche de progrès continu. C'est une démarche passionnante, car elle est très porteuse de sens et de progrès. À présent, nous pouvons nous interroger sur l'évolution de notre secteur depuis la loi de 2002. Au bout des cinq années, nous pouvons nous risquer à une analyse portant sur la thématique de notre rencontre. N'est-ce pas machiavélique de préconiser une pratique donnée, alors que seule la réduction des coûts est attendue ? N'est-ce pas machiavélique de faire travailler des praticiens du travail clinique, de leur demander d'évaluer leurs actions au service des usagers, alors que nous sommes véritablement passés d'une logique de besoins à une logique de moyens ?



Les axes d'amélioration des pratiques conduisent rarement à des gains de productivité, et ce pour des raisons évidentes. D'une part, ils se résument à la lecture des besoins et à l'élucidation de la pertinence des réponses dans le strict intérêt des usagers. D'autre part, ils éclairent l'émergence constante de nouveaux besoins dans une société en mutation. À l'épreuve de la seule logique financière, la loi de janvier 2002 ne serait-elle pas devenue un formidable écran de fumée destiné à camoufler la réalité de la nouvelle dirigeance du secteur de l'intervention sociale ? Les Enfants de Don Quichotte, quant à eux, n'ont pas fait disparaître les châteaux en Espagne. Les directeurs se heurtent chaque jour à des moulins à vent dès lors qu'ils exposent les justes besoins indispensables pour mener leurs actions. De toute évidence, les coups d'éclat médiatiques ne résistent pas à l'épreuve du temps et n'améliorent pas l'audition de nos interlocuteurs, imperméables depuis plus de trente ans au secteur de l'intervention sociale. N'est-ce pas complètement machiavélique d'assigner notre secteur à un droit de la maltraitance et à la ghettoïsation, alors que ce qui est visé est bien le moindre recours à nos actions, dans la recherche d'un moindre coût ? Nous aurons le temps d'en reparler, notamment au regard de la scolarisation des enfants handicapés.

Entre dirigeance et gouvernance, la démarche d'élucidation des nuances est certes intellectuellement intéressante. Cependant, nos États Généraux vont se concentrer sur ce qui se passe dans notre secteur. Ce qui se passe et se prépare convoque chacun d'entre nous à l'endroit de ses convictions, de sa détermination et de son engagement. Ces États Généraux ne vont pas s'attarder à conforter notre ego de directeur, ni interroger de manière existentielle nos places et nos fonctions. Ils vont donc tenter de démontrer, je cite Monsieur CHAUVIERE, que « trop de gestion tue le social ». La logique de moyens conduisant à désolidariser l'économique de l'action sociale, il est alors évident que les concepts de solidarité et de fraternité s'éloignent des valeurs de notre secteur et de notre société.

Je vous souhaite de très bons États Généraux, riches en réflexions, en échanges et en partages. Je tiens à remercier les intervenants qui ont répondu avec enthousiasme à notre invitation. Je vous encourage vivement à visiter les stands lors des pauses. Bien entendu, je vous donne rendez-vous au stand de la FNADES. Vous y trouverez des urnes dans lesquelles vous pourrez déposer vos doléances, vos propositions et vos analyses. Je remercie tout particulièrement la « Lettre des Managers de l'Action Sociale », qui a démontré tout au long de ces dernières années son intérêt pour notre Fédération. Je remercie enfin Alain GUEGUEN, ADC et AIRE, pour leur participation à notre réflexion et à la préparation de cette manifestation.