



**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

**GOUVERNANCE ET DIRIGEANCE DANS L'ÉVOLUTION
DES INSTITUTIONS SOCIALES ET MÉDICO-SOCIALES.**

Par M. Jacques LAFORCADE, Directeur de la DDASS Dordogne



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

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



GOVERNANCE ET DIRIGEANCE DANS L'ÉVOLUTION DES INSTITUTIONS SOCIALES ET MÉDICO-SOCIALES.

Par M. Jacques LAFORCADE, Directeur de la DDASS Dordogne

Dominique ROLIN

Nous allons à présent nous tourner vers Monsieur Jacques LAFORCADE, Directeur de la DDASS de Dordogne. Nous connaissons très bien Monsieur LAFORCADE, d'une part pour ses publications de travaux, notamment sur la qualité, et d'autre part pour sa réflexion particulière sur la problématique de la gouvernance. Il nous expliquera ce que cette problématique révèle de nouveau ou non dans le paysage associatif français, au travers de références historiques.

Jacques LAFORCADE, Directeur de la DDASS de Dordogne

Étrange mot que celui de « gouvernance », que d'autres intervenants ont analysé avant moi ce matin. Je ne vous en donnerai ni l'étymologie, ni l'exégèse, ni la définition. En préambule, je me contenterai de me demander si, une fois de plus, nous avons affaire à un terme nouveau ne reprenant qu'une réalité très ancienne. Je me contenterai de donner deux dimensions à la gouvernance : une stratégie et une méthode. Selon la fameuse phrase de SÉNÈQUE, « il n'y a pas de bon vent pour ceux qui ne savent pas où ils vont ». La stratégie regroupe donc toutes les démarches prospectives et les démarches de projet pour répondre aux besoins. La gouvernance nécessite également une méthode appropriée, notamment pour convaincre l'environnement concerné par la stratégie.

J'apporte une première idée à mon introduction : soyons prudents sur la nouveauté du concept et sa mise en œuvre. Méfions-nous des concepts qui présentent un avant et un après. En effet, cette attitude semble postuler deux éléments de manière implicite. Le premier postulat est qu'il existerait des changements radicaux. De plus, nous entendons parfois que l'avant est meilleur que l'après, ou au contraire que l'avenir sera radieux. L'âge d'or n'a jamais vraisemblablement existé dans notre secteur. La loi du 2 janvier 2002 est, quant à elle, assez emblématique de la possibilité d'un meilleur avenir. Quand nous étudions de manière plus approfondie la présupposée radicalité de cette nouveauté, cela se résume généralement à fort peu de choses convaincantes. On nous promet que la loi du janvier 2002 s'intéresse enfin à l'intérêt de l'utilisateur. Cela présuppose que tous ceux qui nous ont précédé pendant des décennies, et même des siècles, n'ont eu que du mépris pour l'utilisateur. On se met subitement à dire que l'on est plus fort collectivement qu'individuellement, d'où la nécessité des réseaux et des



partenariats. Étant originaire de Dordogne, j'ai pu constater, grâce aux fresques de Lascaux, que les chasseurs ont démontré la force du collectif il y a plus de 17.000 ans. On nous explique que nous devrions avoir plus de compassion envers ceux dont nous nous occupons, plutôt que de les maltraiter, comme si tous ceux qui nous ont précédé n'avaient jamais été obsédés par la prévention de la maltraitance.

Selon moi, en matière de concepts et de valeurs, il n'y a pas de première fois, et c'est particulièrement vrai dans notre secteur. Lorsque l'on prend la peine d'analyser les concepts qui sont au fondement de notre action, on étudie des concepts qui sont issus des présocratiques, puis passés par SOCRATE, puis par la religion chrétienne, puis par l'humanisme de la Renaissance, puis par le siècle des Lumières, puis par le marxisme, puis par le personnalisme, c'est-à-dire autant de philosophies qui se sont sédimentées au cours de l'histoire. D'autant que le secteur médico-social me semble, plus que d'autres domaines, être un bricolage permanent au sens le plus génial du terme. En effet, le changement actuel rejoint le changement permanent.

La deuxième idée introductive est la suivante : les lois récentes qui semblent promouvoir la gouvernance ne méritent pas de réaction spéciale de notre part. Comme toutes les lois, elles ne seront que ce que nous en ferons, ni plus ni moins. TOCQUEVILLE disait que « ce ne sont pas les gouvernements qui gouvernent les hommes, mais les hommes qui se gouvernent eux-mêmes ». Une loi ne lance pas un avenir prédestiné, elle se contente d'ouvrir les champs du possible. À ce titre, toutes les lois récentes me semblent conformes à cette configuration. Selon mon expérience, ce sont les optimistes plutôt que les sceptiques qui font l'histoire. PASCAL disait que, l'existence de Dieu n'étant pas démontrable, il valait mieux parier sur son existence pour le bien de l'humanité. Selon moi, devant chaque loi, nous sommes devant un pari pascalien renouvelé. Les lois qui nous sont proposées ont leurs faiblesses et leurs inconvénients, et sont éventuellement porteuses de menaces. Mais nous pouvons faire le pari qu'elles ouvrent des perspectives. Ce sont donc des opportunités qui s'offrent à nous, car nous sommes capables de leur donner du sens et de les tirer vers l'essentiel.

Ma présentation s'articulera en deux points. En premier lieu, je présenterai quelques éléments de nouveauté de la gouvernance dans notre secteur. Ensuite, la deuxième partie se concentrera sur l'essentiel : la gouvernance n'est que la réactivation de questions très anciennes pour notre secteur.

1. Quelques éléments de nouveauté de la gouvernance dans notre secteur.



a. Une société polyarchique.

Comme de nombreux sociologues l'ont expliqué, nous sommes aujourd'hui dans une société polyarchique. Le pouvoir est de plus en plus partagé entre des acteurs en nombre croissant. De ce fait, la question n'est pas de savoir si le pouvoir est éclaté, car c'est une évidence. Le départ se fait plutôt entre ceux qui ont conscience d'avoir du pouvoir et qui l'utilisent, et ceux qui n'en n'ont pas conscience. Le pouvoir s'apparente de moins en moins à la contrainte. Comme l'a très bien expliqué Michel CROZIER, le pouvoir est de moins en moins la capacité de A à imposer à B ce qu'il souhaite. De manière plus subtile, c'est plutôt la capacité de A à faire en sorte que B prenne des décisions favorables à A. Michel CROZIER ajoute : « Au terme de cet échange, peut-être que B aura pris des décisions favorables à A ». Nous sommes bien dans une situation de don et de contre-don. Nous sommes dans des institutions où presque plus rien ne s'impose et presque tout se négocie. Bien entendu, c'est une image légèrement caricaturale. Fort heureusement, il existe encore des espaces où la contrainte peut s'exercer. Mais qu'on l'accepte ou pas, ces espaces sont en train de se réduire considérablement. J'en veux pour preuve que nous évoluons dans une contractualisation croissante et permanente de nos relations de travail.

Malgré cette évidence, nos représentations s'adaptent difficilement. Nous croyons toujours que l'État va pouvoir imposer continuellement un arbitrage en faveur de l'intérêt général, et nous continuons à avoir une vision très hiérarchique de l'autorité. Il paraît qu'il faut trente ans pour que les représentations changent entre le moment qui les a nourries objectivement et le moment où cette objectivité a disparu. L'émergence d'une société polyarchique a trois conséquences principales.

Première conséquence : celui qui a le pouvoir est celui qui a de l'influence. Michel CROZIER l'a expliqué il y a trente ans : celui qui a le pouvoir sait conserver par devers lui le plus longtemps possible des zones d'incertitude. Prenons des exemples tirés de votre vie quotidienne de directeurs. Un directeur qui va négocier son budget avec la DDASS ou avec le Conseil général peut très bien dire : « Je règne complètement sur mon établissement, les syndicats sont au garde-à-vous, les salariés me suivent, et le conseil d'administration fait ce que je souhaite ». C'est une lourde erreur. Il faut préférer expliquer que l'établissement est une zone d'incertitude, où les salariés sont parfois mécontents. Le président du conseil d'administration est peut-être supposé faire le siège de la DDASS s'il n'obtient pas une décision d'allocation de ressources favorable. De leur côté, la DDASS ou l'inspecteur qui n'auront pas lu la définition de Michel CROZIER, peuvent annoncer au directeur : « Cette année, c'est 3 % pour les CAT, 3 % pour tous les CHRS, 3 % pour les IME. Vous aurez 3 % comme tout le monde ». Là encore, c'est une lourde erreur de ne pas cacher jusqu'au



dernier moment sa seule zone d'incertitude. Mieux vaut sous-entendre que le lancement d'une démarche qualité et une meilleure réponse aux besoins seraient des éléments agissant en faveur d'une éventuelle allocation supplémentaire... Vous considérer peut-être qu'il s'agit de manipulation. Pour ma part, je crois que c'est tout simplement de la sociologie de la vie quotidienne.

J'en viens à la deuxième conséquence de la société polyarchique : ce qui va donner envie de travailler aux acteurs dispersés, parfois au sein d'une institution ou au sein d'un département, c'est la notion de projet co-construit. Nous sommes issus d'un monde où l'autorité était par définition légitime pour fixer les projets pour l'institution. Désormais, on ne peut être suivi qui si l'on est dans une logique de projets co-construits.

Troisième et dernière conséquence : dans ce monde balkanisé, celui qui est invincible (peut-être sans le savoir) est celui qui est capable de présenter des projets en adéquation complète avec des besoins non satisfaits. Son projet aboutira systématiquement, quels que soient les délais de mise en oeuvre. Concentrons-nous donc davantage sur la réponse aux besoins.

b. La question des réseaux et de la coopération.

Depuis quelques années, la gouvernance est convoquée sur le registre du réseau et de la coopération. En effet, après avoir créé les conditions de la balkanisation et de la spécialisation, nous ne pouvions que redécouvrir les vertus du réseau, du partenariat, de la coopération et de la transversalité. Edgar MORIN nous a expliqué cela magistralement : finalement, nous sommes en train de récolter trois siècles plus tard les fruits de la victoire de DESCARTES sur PASCAL. Dans ses « Pensées », PASCAL, qui me semble être un merveilleux penseur de l'action sanitaire et sociale, disait : « Je tiens pour impossible de connaître le tout sans connaître la partie, de même que de connaître la partie sans connaître le tout ». Quand je m'occupe d'autisme, est-ce que je travaille sur l'exclusion par la santé ou sur la personne ? La phrase de PASCAL vient en solution à cette question. Edgar MORIN nous dit que DESCARTES l'a emporté en nous disant : « Chaque fois que vous êtes devant un problème complexe, séparez-le en autant de sous-problèmes que possible ».

Notre monde sanitaire et social est un très bon exemple d'application de ce principe de spécialisation et de disjonction cartésienne. Ainsi, nous avons séparé à peu près tout ce qui pouvait l'être, à commencer par le sanitaire et le social. Aux urgences de l'hôpital, 80 % des entrées après vingt heures ont une cause sociale. Les assistantes sociales se disent démunies face aux problèmes des pratiques addictives de certains patients, par



exemple. Au sein du sanitaire, nous avons réussi l'exploit de séparer les endroits où l'on soigne le corps des endroits où l'on soigne l'âme. Dans le champ de l'exclusion, nous avons séparé l'inclusion par l'économique de l'insertion par le logement ou par la santé. Dans le monde de la santé, nous avons séparé la prévention du curatif et du palliatif.

Les choses s'améliorent considérablement dans l'intérêt de la dynamique des réseaux et des coopérations. La gouvernance n'est pas un concept simplement idéologique ou en reflet de l'ère du temps. C'est une réponse fondatrice à la balkanisation et à la spécialisation. La valeur ajoutée pour notre secteur dans les prochaines années résidera davantage dans cette attitude de coopération que dans la création de nouveaux services ou établissements spécialisés.

c. L'évaluation.

Globalement, l'évaluation reflète la nécessité de rendre compte. Au-delà des techniques et des méthodes évaluatives, c'est un retournement idéologique qui est à l'origine de l'apparition du nouveau concept d'évaluation. En effet, pendant longtemps, notre secteur avait été fondé sur le postulat du bien, c'est-à-dire sur une forme d'autolégitimation : nous étions du côté du bien puisque nous nous occupions de personnes en difficulté, lourdement handicapées ou exclues. À cet égard, la sémantique est claire : nous continuons à parler de bienfaisance et de bénévolat. Aujourd'hui, nous sortons de ce postulat. Nous ne sommes plus systématiquement du côté du bien dès lors que nous nous situons dans le secteur sanitaire et social. La société s'autorise à nous demander des comptes. Ce qui apparaît comme une évidence est en fait une véritable révolution idéologique. François DUBET a illustré ce changement en parlant d'une forme de désacralisation et du déclin de nos institutions. Trois métiers ont été désacralisés simultanément : le médecin, l'enseignant et le travailleur social. Comme par hasard, la société leur demande de prouver la qualité de leurs pratiques.

Cette perte de flamme pose de réels problèmes à ceux dont le métier est davantage qu'un métier. Toutefois cette désacralisation a ses vertus. La nécessité de rendre des comptes est une opportunité à saisir pour redonner du sens, pour se libérer d'une forme de « fétichisme » des outils et pour se poser les questions clés : qu'est-ce que le métier d'éducateur ? Pourquoi fais-je ce métier ? Qu'est-ce qu'un accompagnement de qualité ? Qu'est-ce qu'un respect de la qualité et de la personne ? Les résistances à l'évaluation évoquées lors des premières interventions de ces États Généraux sont compréhensibles et portent une part de vérité intéressante. Il faut alors dire que l'évaluation est l'occasion de promouvoir les valeurs qui nous sont chères. Max



WEBER a différencié l'éthique de conviction et l'éthique de responsabilité en nous disant que la première est insuffisante. Il s'agit alors de se sentir investi de la responsabilité de la mise œuvre concrète des principes et des valeurs portées. Non seulement l'évaluation ne porte pas atteinte à ces valeurs, mais encore elle permet de s'assurer que ces valeurs sont mises en œuvre auprès des usagers.

2. L'essentiel de la nouvelle gouvernance réside dans la réactivation de questions très anciennes.

Nous sommes davantage dans une réactivation de concepts anciens que dans une situation de rupture ou de changement. Rappelons-nous le personnage de Tancredi dans « Le Guépard » de VISCONTI, film tiré du livre de LAMPEDUSA. Il dit à son oncle aristocrate, paniqué par l'arrivée des chemises rouges de GARIBALDI : « Il faut que tout change pour que tout reste pareil ». Il faut de temps à autre s'adapter et changer pour que nos valeurs fondatrices puissent subsister.

a. La nécessité de traquer l'idéologie et les effets de mode.

HEGEL disait : « Nous sommes tous des enfants de l'esprit du temps. Nous ne pouvons pas passer par dessus l'esprit du temps, pas plus que nous ne pouvons passer par dessus la terre ». En même temps, il est important, pour notre gouvernance et nos pratiques professionnelles, d'avoir un certain humour par rapport à la « bien-pensance » et à la vulgate idéologique du moment, c'est-à-dire la pensée unique.

Prenons quelques exemples.

La notion de projet personnalisé me semble relever complètement de l'esprit du temps. Nous sommes-nous pas en train de demander aux plus fragiles davantage que ce que nous pouvons demander à nous-mêmes ? Avez-vous des projets de vie ? Personnellement, j'ai le projet de rentrer chez moi ce soir, quelques projets pour le week-end, pour les vacances de Noël, mais pas de projets de vie. J'ai coutume de dire que, si jamais je dois aller en maison de retraite à 85 ans, je ne donne pas cher de l'infirmière qui va m'interroger sur mon projet de vie. Ce concept, intéressant par ailleurs, doit juste être distancé de sa part idéologique.

Le deuxième exemple est tiré de l'idéologie managériale et gestionnaire évoquée ce matin. Nous avons affaire à une quincaillerie managériale rassemblant tous les outils qu'on nous demande de propager. C'est une idéologie largement importée. Nous devons toutefois nous interroger sur les raisons pour lesquelles le secteur social n'a pas été capable de forger sa propre doctrine. Il semble que notre secteur s'est laissé



quelque peu impressionner par des doctrines externes. L'assistante sociale et l'infirmière exerçaient le même métier à l'origine. Dans un deuxième temps, le social a rendu les armes un peu facilement face à la théorie psychanalytique. À présent, ne tombons pas dans l'idéologie managériale ou gestionnaire.

D'autre part, il me semble fondamental pour la gouvernance de distinguer en permanence ce qui relève de l'idéologie de ce qui relève des pratiques professionnelles. Ce sont deux champs différents à ne pas confondre. Cela rejoint l'adage selon lequel « la clé ne se trouve pas toujours sous la lumière du réverbère ». Il faut chercher la clé à l'endroit où elle a été perdue. Nous avons tendance à focaliser notre attention sur ce que l'air du temps met en avant, notamment en raison de la confusion entre les deux champs. La théorie professionnelle, comme toute théorie, est biodégradable. Elle a vocation à être mise en débat, amendée, supprimée et remplacée par une autre. L'idéologie, quant à elle, relève du registre de la foi, et de ce qui ne se discute pas. Interrogeons en permanence cette doxa qui est dans l'air du temps.

Voici trois exemples d'applications de cette interrogation.

Premier exemple, la libre adhésion. Dans notre secteur, il y a une confusion entre la théorie et l'idéologie de la libre adhésion. La théorie dit : « J'interviens plus efficacement si l'utilisateur adhère et demande mon intervention ». En revanche, l'idéologie dit : « Je ne peux intervenir que si l'autre me le demande ». Il ne faut pas oublier ceux qui ne se présenteront jamais devant nous. Il ne s'agit pas d'avoir du désir pour les autres, mais de désirer que les autres aient du désir, c'est-à-dire de sortir physiquement et mentalement pour aller à la rencontre des personnes en difficulté. Une devinette à ce propos : savez-vous combien de psychiatres sont nécessaires pour changer une ampoule ? Réponse : un seul, bien entendu, mais encore faut-il que l'ampoule le lui demande !

Deuxième exemple, le diagnostic. Il existe là encore une confusion entre théorie et idéologie. Quand un usager entre dans une institution, le diagnostic est indispensable pour étayer les théories. Mais le diagnostic devient une idéologie lorsqu'il se transforme en une stigmatisation qui va accompagner l'utilisateur jusqu'à la fin de son séjour, c'est-à-dire en une façon de prédéterminer son avenir.

Troisième exemple, l'intégration scolaire. Après avoir eu l'idéologie de la non intégration, n'allons-nous pas vers l'idéologie de l'intégration ? Nous avons connu les absences d'intégration scolaire maltraitantes. Ne sommes-nous pas en train de mettre en place des intégrations scolaires maltraitantes en faisant peser sur certains une responsabilité qu'ils ne peuvent pas assumer ? Le problème se pose depuis plusieurs



décennies. La vraie question est de savoir de quoi l'utilisateur a besoin. Si l'utilisateur singulier qui est en face de nous peut bénéficier de l'intégration, mettons tout en œuvre pour qu'il en bénéficie. Par contre, s'il est mis en difficulté, trouvons d'autres modes de prise en charge.

b. La gouvernance répond à trois fonctions.

Voici trois critères de qualité pour analyser sa propre gouvernance : la fonction politique et stratégique, la fonction éthique et la fonction de contrôle.

Examinons tout d'abord la fonction politique et stratégique. Celui qui est chargé de la gouvernance, qu'il soit président de l'association ou du conseil d'administration, ou encore directeur, doit en permanence porter cette fonction politique et stratégique. Il doit être le guetteur toujours en éveil obsédé par ce que ne fait pas son institution. Un directeur doit effectivement s'occuper de ce qui n'existe pas : quels sont les besoins que je ne couvre pas ? Quels sont les projets que je veux apporter ? En quoi dois-je interpeller les pouvoirs publics par rapport à ces besoins non couverts ?

Venons-en à la fonction éthique. Le débat récurrent sur les valeurs de l'institution, de l'association ou de la structure est un combat de tous les instants. En dernière analyse, chaque collaborateur va déterminer la qualité globale de l'institution. À deux heures du matin, s'il y a une aide-soignante toute seule au premier étage de l'établissement, qui va décider du geste juste à l'égard de la personne âgée qui l'interpelle ? C'est bien l'aide-soignante. Ce débat sur l'éthique et le sens est indispensable et interminable.

Un mot enfin sur la fonction de contrôle, et notamment de contrôle interne. Je crois énormément à la dialectique pouvoir-contrepouvoir au sein des institutions. La plupart des structures qui ont gravement dysfonctionné et qui ont été maltraitantes pour les usagers ont perdu ce jeu équilibré de contrôle. Cette alchimie subtile est la meilleure garantie d'une gouvernance de qualité.

Conclusion.

La question de l'éthique a été inventée par SOPHOCLE il y a 2.500 ans. Antigone disait à son oncle Créon : « Tu es le détenteur des lois de la cité ». Ajoutons un anachronisme assumé : « C'est toi qui décide des nouvelles lois sur la gouvernance ». Et de poursuivre : « Tu estimes que mon frère, qui s'est entretué avec mon autre frère, ne peut pas avoir de sépulture. Moi, Antigone, j'estime qu'il y a une loi supérieure aux lois de la cité. Cette année, je vais aller lui donner une sépulture ». Notre mission permanente est de donner du sens aux lois de la cité, qu'elles concernent la



gouvernance ou non. Encore une fois, une loi n'est pas faite pour dire ce qui est juste (c'est chacun de nous qui pouvons le dire), mais pour dire ce qui est permis.

Pour la gouvernance de nos institutions, nous pouvons nous référer à un triangle d'or tiré de la littérature, avec DESCARTES, PASCAL et MONTAIGNE. La bonne gouvernance se situe à équidistance des trois sommets de ce triangle. DESCARTES est du côté du savoir et de la compétence. Effectivement, la gouvernance, c'est d'abord s'assurer des diplômes, de la formation, du savoir et de la compétence. De son côté, PASCAL représente le registre des valeurs et des convictions. Dans notre secteur, certaines choses ne seront jamais démontrées et seront toujours du registre des valeurs indispensables pour exercer notre métier. N'ayons pas peur de ces valeurs, réactivons les en permanence. Pour faire notre métier, nous avons besoin d'une valeur forte consistant à dire : tous les hommes sont égaux en dignité. Or, nous n'inventerons jamais le « dignitomètre ». Jamais nous n'aurons à disposition une valeur de mesure scientifique pouvant nous démontrer l'égalité des hommes face à la dignité. Le troisième élément, aussi important que les autres, est le fameux « Que sais-je ? » de MONTAIGNE, c'est-à-dire la dimension du doute. Les valeurs et les compétences ne sont fortes que parce qu'elles sont passées en permanence à l'épreuve du doute.

Dominique ROLIN

Lors de nos échanges de la semaine dernière, Monsieur LAFORCADE me disait : « Tout est déjà posé dans la problématique de la FNADDES. Que vais-je pouvoir dire de plus ? ». Vous avez pu apporter de nombreuses informations complémentaires, et votre discours est extrêmement roboratif. Vous appliquez à vous-même la morale de l'histoire du réverbère, en allant chercher la clé ailleurs. Votre discours n'est absolument pas semblable à ce que j'ai l'habitude d'entendre de la part de représentants de l'administration. Vous faites partie de ceux qui cherchent en dehors du rayon de lumière du réverbère. De fait, nous entendons la plupart du temps des discours de recommandation sur le respect des procédures et sur ce que nous devons faire. J'ai le souvenir d'une autre relation avec les représentants de l'administration, qui étaient à l'époque des techniciens-experts. Nous avions des échanges sur le fond et nous étions libre de faire des choses nouvelles, même si tout n'était pas parfait. Aujourd'hui, le rapport que nous entretenons avec l'administration est essentiellement une relation de contrôle.

Vous nous avez parlé d'évaluation. Nous en effectuons déjà une certaine quantité. Nous devons l'améliorer. Comme vous l'avez défini, l'évaluation peut venir en renfort de nos projets. Dans la pratique, elle consiste souvent à déterminer si nos actions sont d'un côté ou de l'autre d'une certaine ligne jaune, sans porter sur les orientations et



l'efficacité du service rendu. D'autre part, nous sommes réellement dans un rapport de contrôle. Les DDASS, les directions du travail et d'autres administrations avec lesquelles nous sommes en contact n'ont peut-être plus les moyens de nous apporter l'aide que nous espérons recevoir. En revanche, l'administration sait être présente quand il s'agit de contrôler. Nous avons parfois la désagréable sensation de poser des questions à l'administration locale ou centrale sans pouvoir bénéficier de son conseil et de son appui pour nous développer.

Quoi qu'il en soit, je vous remercie de votre intervention très riche, qui montre que des personnes en charge de directions d'administration peuvent avoir une mener une réflexion respectueuse sur les acteurs du terrain. Votre discours force le respect. Vous avez une bonne connaissance du milieu associatif, en Dordogne comme ailleurs.

Au regard de la nécessité d'adaptation qui est la nôtre, nos organisations nécessitent-elles des réformes ? Si non, pourquoi ? Si oui, lesquelles ?

Jacques LAFORCADE, Directeur de la DDASS de Dordogne

Nous devons être capables de faire de l'évaluation. À ce titre, notre secteur est trop porté sur le guet de dangers potentiels plutôt que sur la construction des armes pour combattre ces dangers. Si nous avons peur que l'évaluation se confonde avec le contrôle, et qu'elle soit importée du secteur industriel, c'est une raison de plus pour produire nos propres référentiels. Pourquoi le secteur ne coproduit-il pas davantage de référentiels d'évaluation porteurs du sens que nous souhaitons donner à cette démarche ? Cela peut se construire avec les autorités et l'État, qui ne sont pas fermés à ce dispositif. En Dordogne, nous avons co-construit les référentiels avec tous les CAT (Centres d'Aide par le Travail), les ESAT (Établissements Sanitaires d'Aide par le Travail), les SESSAD (Services d'Éducation et de Soins Spécialisés à Domicile) et les IME (Instituts Médico-Éducatifs). Pour éviter les dangers et les menaces que nous évoquons, donnons nous moyens de donner du sens à la démarche.

Concernant les associations et l'organisation, je ne crois pas que le secteur puisse faire indéfiniment l'économie d'un changement de réglementation. Nous ne pourrions pas éternellement accepter que la sacro-sainte loi de 1901 et ses corollaires puissent servir de fondement à la gestion des associations de pêcheurs à la ligne de la même façon qu'elle sert de fondement aux associations qui gèrent cinquante établissements et 4.000 salariés. Je ne connais pas précisément la solution. Toutefois, il peut y avoir deux types de statut, car il est hors de question que l'idée d'association disparaisse (c'est toute l'histoire de notre secteur). L'association est une remarquable école de liberté, mais pas toujours une école de démocratie et de contrôle interne. Il y a quinze



ans, le législateur a jugé scandaleux que les clubs sportifs soient des associations 1901 tout en gérant des sommes colossales. Il ne serait pas étonnant qu'il juge scandaleux que des associations gèrent des sommes importantes de fonds publics.

De la salle

Je suis directeur d'établissement et d'ITEP (Institut Thérapeutique Éducatif et Pédagogique). Je vous fais une proposition de formulation de la problématique. L'ampoule a vraiment envie de voir le psychiatre. Ce n'est pas possible, car le psychiatre n'a pas effectué le premier stage d'électricité, et parce qu'il n'y pas d'évaluation du retour de stage. Le psychiatre doit donc faire une demande dans le cadre de son DIF (Droit Individuel à la Formation) sur un CIF (Congé Individuel de Formation), avec les délais d'attente que cela suppose. Ensuite, quand le stage est réalisé, le psychiatre est orienté vers un stage « échelle », car l'ampoule est située à 2,50 mètres du sol. Encore une fois, il y a des délais d'attente qui nous situent à six mois. Après l'évaluation du retour des stages « électricité » et « échelle », le psychiatre sera enfin autorisé à recevoir l'ampoule, si celle-ci est toujours demandeuse d'une prise en charge. C'est en cela qui réside l'anticipation. Cela fait vingt ans que je dirige des établissements complexes. Je prends des risques, mais je ne cours pas de danger.

Jacques LAFORCADE, Directeur de la DDASS de la Dordogne

Quelles que soient les étapes infranchissables que vous avez évoquées, le vendredi à vingt heures, le directeur sera monté sur l'escabeau et aura changé l'ampoule ! C'est tout le charme de votre métier.

Didier CHAPUY

Après le mot juste et le geste juste, vous avez eu le discours juste. Je vous en remercie. Vous nous avez parlé de « quinquillerie » à notre disposition. Vous nous avez également dit que les deux freins qui pèsent sur l'action du directeur sont la nostalgie et l'espérance, ou l'attachement au passé et la quête d'un avenir meilleur. Il nous faut aller vers le présent avec la volonté d'agir et la puissance de pensée.