



**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

**INTERPELLATION SUR CE QUI SE PASSE,
CE QUI EST, CE QUI SE JOUE, CE QUI SE NOUE...**

DANS LE SECTEUR DU HANDICAP

Par Monsieur Michel DEFRANCE, Président d'AIRE



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

Bonjour à tous. Dans notre fonction de direction et notre responsabilité, nous sommes irremplaçables. Non pas dans le sens où nous sommes les seuls à pouvoir accomplir cette fonction, mais c'est précisément par cette responsabilité que nous nous sentons convoqués à l'action engagée. Cette responsabilité et cette convocation ne peuvent nous soustraire à la prise en compte de notre environnement et des problématiques que nous donnent nos usagers. Cela nous empêche d'être dans l'irrésolution et dans l'attentisme. Chacun de nos actes de direction doit faire sens, comme un argument, une réflexion et une puissance d'agir. Nous avons eu le plaisir d'écouter Nicole MAESTRACCI. À présent, nous allons entendre quatre présidents pour nous interpeller et interpellé les pouvoirs publics sur ce qui se joue, se noue, se crispe, se tend et se détend.

INTERPELLATION SUR CE QUI SE PASSE, CE QUI EST, CE QUI SE JOUE, CE QUI SE NOUE...

DANS LE SECTEUR DU HANDICAP

Par Monsieur Michel DEFRANCE, Président d'AIRE

Michel DEFRANCE, Président d'AIRE

Bonjour à tous. Au début de ces États Généraux, Dany-Robert DUFOUR nous a demandé de résister. Ce mot d'ordre résonne de façon ambiguë chez moi. S'agit-il de s'opposer à une léthargie et au temps qui passe, en feignant de repérer ce qui émerge comme réponse actualisée aux difficultés de tous ordres qui ont toujours existé ? S'agit-il de freiner en refusant de tirer les leçons des remises en cause nécessaires et en récusant les processus de refondation de nos pratiques, par peur de nouveautés qui bousculeraient nos frileuses pseudo-certitudes ? Ou s'agit-il d'être capable de trier, dans un contexte qui nous échappe mais qui nous est imposé, ce qui est de l'ordre de l'éthique et ce qui est de l'ordre l'irrespect des personnes ?

Une fois posés les repérages et les analyses, comment faire des choix pour garantir des pratiques professionnelles respectueuses des personnes (bénéficiaires ou usagers, professionnels ou bénévoles, organismes de financement et / ou de contrôle agissant au nom du politique issu des urnes citoyennes) ? Selon moi, l'éthique est d'abord celle



des possibles, qui me font agir dans la complexité, en m'efforçant de ne pas être trop dupe des enjeux qui sous-tendent la vie sociale et ses données économiques.

Ainsi, il est temps de s'interroger sur ce qui se transforme progressivement sous nos yeux. L'eau tiède nous conduira-t-elle à accepter l'eau brûlante ? Il s'agit de l'éducatif, du pédagogique, du soin, mais surtout de la gestion respectueuse des personnes et d'une gestion administrative et financière au service des projets. Ce sont toutes ces dimensions qui fondent la fonction de direction.

Cette fonction serait donc en danger, au moment où montent par voie d'escalier des rationalités néolibérales européennes. Dans le maquis des textes issus des représentations consuméristes, marchandes et individualistes, pouvons-nous encore éduquer, enseigner et soigner ? Est-il encore possible de diriger des institutions sous un éclairage éthique qui s'efforce de concilier les intérêts des usagers, des intervenants et des mandants ? Sera-t-il encore possible de créer de nouvelles formes d'intervention pour couvrir de nouveaux besoins, ou plus exactement pour couvrir des besoins non couverts ou difficilement couverts ?

Il y a deux ans, j'ai expliqué lors de notre rencontre que la fonction de direction était devenue complexe du fait des interactions constantes entre les pôles cliniques, gestionnaires et managériaux. Cela renvoyait à la nécessité pour le directeur d'articuler des intérêts souvent contradictoires et d'être dans un processus de formation de niveau 1, quelle que soit la taille de la structure dirigée. Cette année, au-delà des craintes de voir de fausses bonnes réformes dans les modes de direction de nos dispositifs institutionnels (publics, privés ou associatifs), je souhaite m'interroger sur le processus à l'œuvre qui sape progressivement l'étendue des pouvoirs accordés au directeur et sa capacité à se faire reconnaître une autorité suffisante pour se situer dans une véritable éthique de direction. En effet, dire oui ou non renvoie d'abord à une capacité d'arbitrage reconnue et respectée.

Nous assistons à une perte de la véritable autorité du directeur.

Nous assistons à la déconstruction de ce qui permet « la monstration du décideur ». Sans lisibilité, sans cohérence, sans répartition des rôles, sans jeu entre les différents niveaux d'animation, d'organisation et de décision, sans articulation des places, des références et des représentations, il n'y a plus de vie institutionnelle possible sous l'égide d'une démocratie participative. Celle-ci n'est pas à confondre avec une symétrie et une égalisation des places et des fonctions. La démocratie sollicite d'abord les points de vue de tous les acteurs. Ainsi, les restructurations à l'œuvre dans les modes de financement, de contrôle et d'organisation de notre secteur ont des effets



pervers. La volonté compréhensible de voir diminuer le nombre de budgets à étudier, valider et contrôler, conduit à des regroupements de structures et d'associations. Dans de nombreux endroits, cela se traduit par des pratiques intolérables consistant à instrumentaliser la loi de 2002. Le décret des ITEP, par exemple, peut mettre en difficulté des directeurs, peut faire conduire des audits par de futurs repreneurs, et enfin peut permettre de licencier les directeurs qui résistent. Sous couvert de non reprise dans les comptes administratifs de dépassements provoqués par des refus de rebasage, on nous signale également qu'en fragilisant les structures, on les conduit à se regrouper avec d'autres.

Dans ces conditions, quelle peut être l'autorité du directeur resté en place ou qui arrive ? Quelles peuvent être les représentations de sa fonction pour les gens qu'il accueille et avec lesquels il va travailler ? Les restructurations, liées à l'afflux de nouveaux textes réglementaires, ou du moins une volonté accrue de les voir respectés, provoquent une remontée du champ décisionnel vers les directions générales et les pôles politiques. La complexité administrative, les procédures juridiques (droit du travail) et financières (modulation des financements) conduisent le directeur à s'appuyer sur un pôle ressource de plus en plus pointu et compétent, que peut représenter la direction générale. Cela provoque des déplacements de lieux décisionnels. Dans un secteur ouvert à la concurrence, les responsabilités qui engagent la pérennité des organismes ne permettent plus les approximations militantes, certes généreuses et dynamiques, mais aléatoires et risquées. Ainsi, de nouveaux échelons décisionnels se créent progressivement (directeurs de pôle ou de complexe, responsables de plusieurs structures, DRH, DAF), qui sont autant de donneurs d'ordre amenuisant le champ décisionnel du directeur.

S'organiser comme une entreprise n'est pas le plus inquiétant, si cela peut apporter plus d'efficacité et surtout permettre un jeu institutionnel plus ouvert, c'est-à-dire moins dominé par les affects et les enjeux de pouvoir narcissiques. Ce n'est malheureusement pas le cas si nous prenons en compte les remontées de nos associations. En fait, nous assistons à une perte de notre véritable autorité. En effet, un directeur réduit à sa seule dimension (qui n'est pas la moindre, certes) d'animateur et de coordinateur, ne pouvant plus être garant des projets, ne peut plus se faire reconnaître cette autorité.

Dès lors que les budgets, par la voie des enveloppes globales confiées à l'organisme gestionnaire, ne seront plus négociés avec un tiers (les autorités de contrôle et de tarification), mais directement avec les directions générales des associations, ils vont provoquer un entre-soi institutionnel inquiétant. Cette reconfiguration des rôles fera ainsi peser une épée de Damoclès sur nous. Ainsi, dans nos organisations, nous



entendons fréquemment des expressions telles que « il y a du grain à moudre » ou « il faut faire passer la pilule », pour accompagner les contraintes. Un directeur ne servira-t-il plus qu'à cela prochainement ?

Pas d'action sociale sans prérogatives du directeur.

Un directeur de dispositif institutionnel, d'établissement ou de service n'est pas qu'un coordinateur-animateur : il doit incarner une autorité qui aide, rassure, et soutient au quotidien le sens de l'action, en pouvant agir et décider de ce qui fait l'essence même de nos structures. Sans prérogatives décisionnelles larges et identifiées (sans être dans la toute-puissance et l'arbitraire), il ne peut pas se faire reconnaître cette autorité qui permet au personnel et aux bénévoles de se reconnaître dans le projet et les contraintes qu'il incarne. On ne peut pas soutenir des personnes qui sont constamment interpellées et travaillées par la souffrance et la limitation de l'autre les renvoyant à leur incomplétude, leurs doutes et leurs failles.

J'évoquais hier la question des admissions. Comment expliquer à des personnes qui ont été physiquement agressées que le jeune qui est présent devra le rester quoi qu'il arrive. Ces personnes conscientes des enjeux, et qui ont fait le choix de s'exposer au projections de tous ordres, doivent être soutenues et rassurées par des décisions et des arbitrages dont l'éthique est clairement repérable. L'objet de notre travail ne doit pas être reposé sur l'établi pour le reprendre le lundi matin suivant. Nous rentrons chez nous avec ces souffrances. Nous n'avons pas le droit de nous adresser à ces gens de façon irrespectueuse et de les confronter à des organismes de plus en plus anonymes, où ils ne peuvent pas interpellier les décideurs directs. Ces personnes ont besoin de repérer et de s'appuyer. Nous devons pouvoir tirer légitimité de nos décisions, y compris les plus frustrantes et les plus contraignantes pour eux, sur des fonctionnements institutionnels clairs.

Le sens à donner à nos actions et à la capacité de mettre au travail d'élaboration l'ensemble des équipes est à refonder tous les jours auprès de vraies personnes identifiables et présentes auprès d'eux. Seul un directeur clairement établi dans un périmètre décisionnel lui permettant de montrer tous les jours « qu'il y a un pilote dans l'avion » est susceptible d'incarner cette autorité. Dans ce cas, l'autorité peut être suffisante pour dynamiser et rendre créatives les équipes. Le directeur ne peut pas jouer son rôle sans la possibilité de trancher, d'arbitrer et de décider dans un jeu de consultations et d'élaboration commune sur le terrain, avec les équipes considérées davantage comme des collaborateurs que comme des agents. Les décisions ne peuvent pas être anonymes. Elles doivent être soutenues, incarnées et relayées. Les acteurs doivent pouvoir se les approprier.



Dans toutes ces restructurations et évolutions dont l'avenir nous dira si elles n'ont été que des fuites en avant pour masquer de vrais problèmes de financement de l'action sociale, que pouvons-nous sauvegarder ? Avant toute chose, un directeur confirmé dans l'étendue de ses pouvoirs, adossé à une formation de haut niveau, et membre à part entière de l'équipe dirigeante de l'association (que nous espérons militante) ou de l'organisme public gestionnaire (que nous espérons être un véritable service public). Dans ce cas seulement, le directeur pourra se faire reconnaître une autorité garante des équilibres et des élaborations au sein de la vie institutionnelle. Le défaut d'autorité reconnue à la personne qui est censée l'incarner ruine les bases, les équilibres et les régulations institutionnelles, au moment où les structures sont de moins en moins identifiées par leurs murs et leur unique modalité d'intervention, mais davantage par la complexité des organigrammes qui structurent les liaisons et les collaborations internes et externes.