



Le Forum de la Fonction de Direction 2009
FNADES

Jeudi 3 et vendredi 4 décembre 2009 - Paris, Espace Reuilly
Compte rendu intégral des débats - www.compte-rendu.fr

ACTES DU

FORUM DE LA FONCTION DE DIRECTION 2009

DE LA FNADES

DIRIGER C'EST POSSIBLE !

PENSER L'ACTION ET LA FONCTION AUSSI...



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

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

Jeudi 3 et vendredi 4 décembre 2009

Paris, Espace Reuilly



JEUDI 3 DECEMBRE 2009, APRÈS-MIDI

LA DIMENSION MANAGERIALE DANS LA FONCTION DE DIRECTION. Animation par Monsieur Jean-Yves GUEGUEN, Directeur de la revue « La Lettre des Managers de l'Action Sociale ».

**Introduction des échanges par Monsieur Daniel GUAQUERE,
Directeur de l'ANDESI
(Association nationale des cadres du social)
et M. François NOBLE (Formateur).**

Daniel GUAQUERE

Nous allons intervenir à deux au nom de l'équipe de direction : François NOBLE, qui est responsable de formation à l'ANDESI, prendra en charge la troisième partie, qui sera la plus longue de cet exposé. Je vais ouvrir quant à moi la réflexion qui va être développée par la suite. Celle-ci repose sur vos témoignages. Nous avons fait un travail d'interviews de certains responsables et dirigeants afin d'obtenir des opinions.

Introduction.

a) Agir dans un nouveau de champ de contraintes.

1975-2007 a été une période de restructuration du secteur, que ce soit dans la planification importante des équipements et dans la professionnalisation des acteurs. Nous sommes partis de la circulaire du 26 février 1975 jusqu'au décret de qualification de février 2007. 2007-2015 augure d'autres temps. Ce sera probablement une période de structuration du secteur très différente au regard des problématiques sociales, du nombre d'associations gestionnaires, du nombre d'établissements, des projets, de la gestion des équipements et du management. Depuis deux ans, les changements se sont accélérés : nous assistons par endroits à un étagement nouveau des fonctions de direction. Au point que nous nous demandons si ces fonctions ne vont pas disparaître au fur et à mesure du temps dans l'ombre des regroupements.



Nous nous interrogeons aujourd'hui sur notre professionnalité. Une professionnalité d'autant plus respectable qu'elle a été difficilement conquise. Un certain nombre de colloques, dans lesquels nous sommes intervenus, ont eu lieu l'an dernier. Ils tournaient autour de thèmes tels que : le métier de Directeur est-il une mission impossible ? Vous avez choisi de prendre le contre-pied. Nous en sommes ravis. L'ANDESI a choisi d'adopter une autre position, aux côtés de la FNADES et de l'ADC, une autre organisation professionnelle qui interviendra demain et avec laquelle nous avons noué un partenariat. Nous avons voulu nous positionner sur un thème qui rompt avec la morosité ambiante du secteur. Il s'agit de montrer qu'il y a un espace ouvert pour l'action et l'innovation, et toujours un plaisir à diriger.

b) Le management : quelle place dans l'entreprise associative ?

L'utilisation même du terme est sujette à discussion. Il existe une littérature abondante sur la question. Selon moi, elle ne vaut pas grand-chose et ne sert à rien. Ce sont des livres de recettes dont il n'y a pas grand-chose à tirer. Une pensée managériale a été éditée par de nombreux auteurs dans de nombreuses collections. Ce qui nous intéresse est la pensée manageante. Comment s'approprier la question suivante : comment faire travailler ensemble des personnes différentes sur un même projet, en recherchant la meilleure efficacité et en mobilisant la qualité du service au bénéfice des personnes accueillies. Manager est une posture, une façon d'être, d'aller vers la bienveillance au sein de dispositifs permettant à chacun de s'exprimer. C'est aussi un terme à articuler avec trois autres :

- Il n'y a pas de management sans clinique. Pour quel public agissons-nous et comment ? Pour quelles valeurs ? Quelle volonté déployons-nous ? Avec quelles compétences individuelles et collectives ?

- Le management s'articule avec la gestion. Comment gérer la rareté des ressources humaines et financières ? Selon quelles pratiques et selon quels coûts peut-on travailler autrement et mieux ? Quelle est notre expertise ?

- Le management s'articule avec le politique. Quel est notre projet associatif ? Quel est notre positionnement au regard des politiques de la commande publique ? Que défendons-nous ? Que proposons-nous ? Refusons-nous d'être ligotés par le tout-économique ? Quelle est notre expertise ? Sommes-nous innovants ?

Comme le souligne Jean-Michel BELORGEY dans une interview dans « Union social » : « Partout où l'obsession du management tient lieu de principe dominant, elle est stérilisante ». Il nous faut donc proposer un autre modèle d'entreprise d'action



sociale. Le management peut en effet être le serviteur des économies budgétaires et du changement instrumentalisé parce qu'enfermant les directions dans des procédures à traçabilité. Le management enferme les directions dans la raison technique, dans la règle et le règne des comptables, mais aussi dans celui des experts. Il peut aussi permettre à l'acteur d'agir autrement, d'être ouvert à l'imprévu, de penser des processus et non des procédures, de prendre des risques, de construire collectivement le sens et de trouver un sens collectif à l'action. Nous pensons à l'ANDESI que manager n'est pas renoncer aux valeurs. Ce n'est pas forcément antisocial. Mieux gérer les hommes n'est pas forcément les casser. C'est peut-être être au contraire leur permettre de penser et d'agir plus librement dans des postes moins prescrits que ce qui arrive parfois. Pour cela, le management doit être étayé sur une position éthique qui allie humanité, rigueur et efficacité. Elle tient à la posture des acteurs eux-mêmes et doit se traduire dans les pratiques. .

Citons trois éléments pour fonder le propos que nous allons développer.

- Prendre en compte la complexité et le changement. Selon nous, la direction d'un établissement ou d'un service social relève de la complexité parce qu'elle met aux prises avec des systèmes fluctuants et incertains. Celui des environnements, celui des organisations du travail, celui des acteurs qui agissent, celui des désirs, des jeux et des stratégies. Ces systèmes fluctuants agissent sur des ensembles pensés par vous et ceux qui ont fondé l'association et l'équipement d'une manière pensée et organisée. Nos ressources cognitives ne nous permettent pas d'analyser ce qui se joue. Notre volonté fait défaut et notre rationalité est limitée quand il s'agit de prendre la ou les bonnes décisions. Il s'agit d'appréhender des pratiques se réalisant dans un univers incertain avec une incertitude d'appréciation. Nous ne pouvons pas maîtriser et il ne faut pas le faire, contrairement à ce qui est écrit dans les livres de management. C'est une source d'inquiétude, certes, mais aussi de possibles. Sous réserve de penser des scénarios et des procédures pour l'action. Cette notion est très importante dans un contexte plutôt noir. Sans annoncer des lendemains qui chantent, le changement toujours à l'œuvre ouvre une fenêtre sur un certain fatalisme. Nous sommes tous et toujours des acteurs changés et changeants. C'est ce qui éloigne le management de l'instrumentation pour le rapprocher de la notion de management de projet pour l'organisation dirigée et pour les hommes, et aussi de management par projet pour des unités déconcentrées à fort potentiel créatif. Les services que l'on croit solides ou faibles sont des constructions instables ou provisoires. Elles peuvent se déconstruire, se reconstruire ou résister à l'épreuve. Cela signifie que la direction n'est pas sans objet ou sans moyen.

- Construire une troisième voie entre la professionnalisation et la gestion. Le problème pour les dirigeants est de transformer les organisations et les modes d'action



en lien avec la commande publique, tout en maintenant les valeurs qui ont organisé ce secteur. Une troisième voie est en construction. Elle se situe entre celle de la professionnalisation construite depuis des années et celle tournée essentiellement sur la gestion. Cette voie médiane veut allier des compétences de haut niveau en politique sociale ou en management et des capacités relationnelles tant à l'interne qu'à l'externe. Cette voie revendique aussi une éthique en gardant le sens de la mission d'entité générale et sociale tout en conservant la spécificité des valeurs et des missions associatives.

Un autre aspect de cette troisième voie est celui de la responsabilité et du risque à prendre. Celui-ci n'est jamais réductible à zéro. La montée actuelle de la recherche de la responsabilité des dirigeants, inspirée par l'individualisme et la transformation des relations sociales, crée un climat nouveau chez ces derniers. Cette situation peut parfois faire peur (la question de la responsabilité pénale), mais ne doit pas annihiler la nécessité de la prise de risque dans les métiers sociaux et dans ceux de l'encadrement. Exercer ses fonctions signifie « initiative et responsabilité » (définition de 1947). L'art de prendre intelligemment des risques dans un univers incertain est un jeu complexe qui exige de la prudence, du savoir-faire, un sens aigu de ses devoirs et des charges de sa mission. C'est sans doute la part la plus subtile du rôle des cadres et de la Direction. C'est peut-être la plus intéressante. Elle touche à la question de l'éthique et de nos valeurs. Comme l'écrit François EWALD, qui réfléchit sur la question du risque : « Ce qui fait la valeur d'une valeur, c'est ce qu'on est prêt à risquer pour elle ». La responsabilité exprime toujours une charge, mais aussi une liberté et un espace de jeu. Elle renvoie à la conscience et au jugement de chacun. Elle représente une charge dans le domaine du travail. Elle donne aussi de l'espoir pour peu que l'organisation mette en cohérence son invitation à la responsabilité avec des conditions humaines favorables à son exercice. Il faut revenir au management des hommes et passer de la gestion des ressources humaines à la gestion humaine des ressources. C'est de Vincent de GAULEJAC.

- Dans le cadre d'une entreprise associative, il faut repenser un management qui prenne acte des mutations en cours. Il faut redessiner la figure et la fonction du manager lui-même, tout en reconsidérant l'organisation associative pour laquelle il agit. De nouvelles logiques émergentes transforment l'action sociale de manière irréversible. La première concerne les mutualisations, comme le CPOM, qui renvoient aux personnes morales gestionnaires la responsabilité de tarifier leurs propres établissements et services. La seconde logique à l'œuvre découle des financements à la ressource et non plus seulement en fonction de budgets reconductibles en fonction des demandes. La crise financière et économique actuelle aggrave de manière inquiétante



les déséquilibres des comptes publics et ne laisse planer aucun doute sur le retour à la situation antérieure pour les établissements. Si, du fait de l'évolution croissante des besoins et des demandes, le secteur sanitaire médico-social reste en croissance (50000 emplois créés en 2008), le leitmotiv restera toujours : « Faites mieux avec moins ». Ainsi les personnes morales gestionnaires pourront-elles penser longtemps leur développement et à terme leur survie dans une logique de financement reposant uniquement sur des fonds publics. Au risque d'avoir pour seul horizon la gestion de la pénurie. Ces logiques obligent les associations à changer radicalement leurs conceptions et leurs allocations de gestion de ressources, qu'elles soient humaines, financières ou techniques. Cependant, elles doivent se garder de devenir seulement des entreprises gestionnaires d'équipement. L'enjeu étant de ne jamais rabattre sur leur projet politico-éthique de transformation sociale. C'est pourquoi à l'ANDESI nous parlons d'entreprise associative d'action sociale et de professionnels chargés de direction appelés à devenir de véritables entrepreneurs sociaux. Ceux-ci ne perdront jamais de vue que leur mission consiste à transformer les valeurs et le projet politique de l'employeur associatif en prestation de service pour les publics en difficulté. Des associations composées de dirigeants bénévoles et de salariés animés par la conviction que leur action se différencie de l'entreprise classique du fait de sa gestion désintéressée et de sa capacité à produire une plus-value sociale. Appelons de nos vœux l'émergence de vrais entrepreneurs sociaux.

Interroger les cadres de direction.

Nous avons pensé qu'il était indispensable de recueillir l'opinion d'un nombre significatif de Directeurs. Nous avons interrogé les adhérents de l'ANDESI et les Directeurs ou formateurs occasionnels au centre de formation. L'enjeu était d'être en mesure de vous présenter un argumentaire et des positions étayées sur des avis ou des témoignages homogènes ou contrastés. Nous leur avons formulé la question suivante : « Face aux transformations sociales du secteur, quelle analyse faites-vous et quels constats en tirez-vous ? Y compris pour vous-même ? Comment percevez-vous ces modifications en cours ? Ont-elles une incidence sur votre fonction de Directeur et sur la façon de l'exercer ? Dans ce contexte, avez-vous déjà fait évoluer le management de votre établissement ou service ? Sinon, pensez-vous qu'il devra évoluer à court ou à moyen terme ? Si oui, comment ? »

L'exposé qui va suivre est la résultante de leurs réponses et de nos réflexions internes au sein de l'ANDESI, que ce soit celle des adhérents, des permanents et de son centre de formation. Les travaux qui suivent n'ont pas valeur de recherche ou d'études. Ils ne sont pas exhaustifs. Ils se veulent un témoignage et un positionnement institutionnel pour penser et diriger.



François NOBLE

Nous avons retenu huit thématiques pour lesquelles nous avons synthétisé les différentes réponses qui nous ont été envoyées.

Thématique 1 : la gouvernance associative.

Les Directeurs interviewés ont des points de vue très différents. Notamment en fonction des contextes dans lesquels ils agissent. Il y a deux contextes majoritaires. D'un côté des Directeurs qui ont un conseil d'administration inexistant avec des bénévoles qui deviennent une ressource en voie de raréfaction ou qui ont du mal à s'approprier le cadre réglementaire. Ils sont alors sur-sollicités. Le Directeur doit intervenir sur le politique et « participer à refonder son employeur ». De l'autre côté, nous trouvons des Directeurs qui estiment que l'employeur joue un rôle plus important, notamment avec la direction de directions générales. Dans ce cadre, les relations sont satisfaisantes, organisées et respectueuses des places. Cela permet une meilleure lisibilité.

Il faut rappeler que la gouvernance est une relation de pouvoir. Elle amène à redéfinir la répartition politique des pouvoirs entre l'espace politique des associés et l'espace technique et managérial des Directeurs et des professionnels. Elle vise à articuler le projet politique et éthique des associés au projet managérial. Pour exister, cette gouvernance doit s'appuyer sur un pouvoir politique fort. Celui-ci doit être en capacité de réaliser un certain nombre d'objectifs. Le premier d'entre eux consiste à refonder l'objet de l'association pour savoir si elle est autre chose qu'une entreprise gestionnaire de patrimoine et de personnel. A-t-elle un projet de transformation sociale ? Le deuxième objectif est d'adopter une position stratégique et prospective qui ne soit pas seulement une posture d'adaptation à l'environnement. Il ne s'agit ni de plier ni de résister face aux injonctions. Il faut construire des réponses qui montrent les dimensions sociétales de l'action. Le troisième objectif consiste à professionnaliser les administrateurs et les qualifier.

Enfin, il ne peut pas y avoir de bonne gouvernance associative si l'impasse est faite sur la place laissée aux Directeurs quant à l'élaboration de la stratégie sur le changement et le développement de l'association.

Thématique 2 : planification du secteur et stratégie associative.

Certains Directeurs interrogés déclarent avoir de bonnes relations avec le Conseil général et les partenaires. La majorité déclare se trouver confrontée à des politiques



instables. Selon l'un deux, il est impossible « d'avoir une pensée sereine par rapport à l'avenir au moment où la définition de stratégie à court et à moyen terme s'impose. De toute façon, la liaison avec le territoire s'impose et la stratégie consiste à prendre les devants pour prendre l'initiative ». Un autre déclare : « La pertinence des structures va dépendre de la capacité à cerner et anticiper les besoins et à proposer des réponses innovantes ». Un troisième pose la question : « Comment lutter contre des décisions de plus en plus politiques prises au coup par coup sur des critères économiques ? »

Au-delà du rappel des exigences dues aux usagers quant à leurs droits, la loi 2002-2 instaure de nouvelles régulations au plan territorial, à travers notamment le renforcement de la planification. Celle-ci est peut-être un des aspects les plus importants de cette loi. La planification est l'organisation de l'offre et de la demande médico-sociale. Elle a une double conséquence :

- Les établissements n'existent et ne peuvent garantir leur pérennité que parce qu'ils répondent à un besoin et sont en capacité de faire évoluer leur offre de service au regard de l'évolution des besoins et des demandes. Il s'agit ici de penser et d'agir au-delà de l'unité que constitue l'établissement et de la considérer comme une ressource non pérenne et autorisée pour un temps à agir ;
- Les établissements ne peuvent réussir qu'au prix d'un accroissement de la coopération entre acteurs pour assurer la continuité de la réponse aux usagers et mutualiser les moyens et les compétences entre établissements du secteur ou hors secteur (sanitaire, éducatif etc.) si nécessaire.

Les effets produits par la planification renforcée du secteur appellent à une élaboration stratégique qu'il convient de conceptualiser. Quelles réponses les associations peuvent-elles apporter au renforcement de la planification ? Plusieurs stratégies sont possibles :

- Stratégies d'évaluation des besoins des populations à prendre en compte.
- Stratégies en termes de restructuration des projets des établissements et services. Ce en restant dans leur cœur de métier ou dans le cadre de diversifications autour de nouvelles offres de service.
- Stratégies visant à rechercher de nouvelles sources de financement.
- Stratégies de mise en œuvre de partenariats avec des institutions avec lesquelles la concurrence peut exister par ailleurs ou stratégies visant à s'inscrire dans des réseaux.



Cet appel aux réseaux et au partenariat est difficile pour de multiples raisons : histoire du secteur dans son organisation segmentaire, absence d'une culture de la négociation, difficultés quant aux représentations de l'autre et un certain protectionnisme à l'heure d'une mise en concurrence certaine.

- Stratégies de coopération avec le sanitaire. Avec loi HPST, il faudra s'adapter à nouvelles règles. Il faudra agir sur le décloisonnement et le partage des compétences dans un domaine qui tend à la standardisation des secteurs sociaux et médico-sociaux. Le sanitaire a beaucoup à apprendre du médicosocial. Ce dernier doit développer des coopérations et des partenariats. L'ANDESI a pris position lors de son dernier conseil d'administration : « Nous devons être aux aguets et trouver toute ouverture pour faire reconnaître notre compétence. Soyons attentifs à toute forme de comité d'entente ou de regroupement qui pourrait permettre de faire entendre la voix des opérateurs que nous sommes. Rapprochons-nous des autres associations voisines de l'ANDESI pour faire valoir notre point de vue ». Il faut être attentif à tout regroupement qui pourrait permettre faire entendre notre voix.

D'une manière générale, nous estimons qu'il ne faut pas négliger ce qui se passe du côté de la puissance publique, sous l'effet conjugué de la RGPP et de la crise financière qui agrandit des déficits déjà abyssaux. Elle est elle-même en pleine recomposition. Notamment en raison de la réforme des collectivités territoriales. Les départements sont aussi en refondation. Cela va augurer l'apparition de nouveaux acteurs (les agences) et de nouveaux jeux d'acteurs. C'est-à-dire de nouvelles régulations. Il y a là sans doute matière à imaginer de nouvelles stratégies de positionnement dans cette refondation de la gouvernance territoriale.

Enfin, le rôle des dirigeants va se trouver bouleversé. Les personnes morales, leurs administrateurs et les cadres de direction sont ainsi conviés à la réinvention d'une nouvelle gouvernance. De façon à ce qu'ils appréhendent les changements attendus, à venir ou en cours. En termes de contractualisation renouvelée avec les pouvoirs publics ; de négociations avec les autorités de contrôle ; d'articulation avec les projets de service ; d'élaboration partagée avec les différents acteurs au niveau territorial ; de globalisation des capacités financières et de responsabilité et de positionnement.

Thématique 3 : la direction.

De l'avis général des interviewés, les choses vont bouger. Nous notons tout d'abord une extension des responsabilités. D'où un contrôle et une évaluation permanente à exercer, mais également un éloignement du management opérationnel pour réaliser des fonctions complémentaires : prévention des risques, qualité, plan senior, etc. « Cela



fait beaucoup pour un seul homme », nous dit l'un d'eux. Surtout s'il est isolé et ne participe à aucun réseau de Directeurs. Même une équipe de direction à deux est insuffisante pour pluraliser les nouvelles compétences nécessaires. Selon certains, le Directeur devient avant tout un gestionnaire, « metteur en scène de la nouvelle commande politique ». Pour d'autres, les Directeurs garderont la dimension technique mais ne seront plus les seuls à représenter l'employeur. Cela passera notamment par un renforcement du rôle des directions générales. Par ailleurs, les Directeurs deviennent des Directeurs de pôles, gérant plusieurs établissements sociaux et médico-sociaux. Des Directeurs adjoints sont apparus dans les organigrammes. Il serait donc important de s'orienter vers un management plus entrepreneurial qui privilégie objectifs, compétences à réaliser alliances, négociations, consultations et délégation. Notre position sur cette question s'articule autour de trois dimensions.

- **Le Directeur : un marginal sécant.** La fonction de direction ne peut se réduire à l'administration des hommes et des choses. Elle s'inscrit dans ces nouvelles logiques caractérisées par l'entrée massive du politique, de la gestion et du droit dans les pratiques sociales. La légitimité de la direction se fonde sur sa capacité à résoudre des problèmes sociaux dans des environnements de plus en plus complexes. Les Directeurs doivent se trouver à l'interface des environnements économiques, politiques et sociaux et des domaines institutionnels, organisationnels et cliniques. En ce sens, le Directeur est un marginal sécant. Il agit dans différents sous-systèmes d'actions. Cette position intermédiaire lui confère de grands pouvoirs stratégiques. Elle l'oblige à bien maîtriser les différents systèmes d'action dans lesquels il agit. Le cadre de direction occupe une position nodale, incontournable, qui lui permet de développer deux grands types d'action : des projets intégrant les différentes logiques dans les différents systèmes d'actions auxquels il participe ; de la production de changement interne dans les organisations en agissant sur les modes et conditions de travail, sur les attentes et besoins des autres professionnels. Ces types d'actions sont combinés et il revient à chacun de personnaliser sa propre légitimité.

- **La direction était un statut, elle redevient une fonction.** La diversité et la complexité croissante des organisations amènent à constater que le même statut recouvre des réalités très différentes en termes de fonction. Des fonctions multiples et diverses peuvent ainsi se référer au même statut. La légitimité institutionnelle repose sur le choix managérial de l'employeur et la place que ce dernier souhaite accorder à ses cadres, y compris dans les délégations. Selon nous, le renforcement de la place des employeurs va se développer pour deux raisons. Tout d'abord, le retour de la fonction employeur quand il s'agit de déterminer les statuts des professionnels chargés de direction et d'établir les documents uniques de délégation et demain, de trancher quant



au maintien des conventions collectives dès lors qu'elles ne seront plus opposables au financeur. Seconde raison, le regroupement et la coopération des établissements conduit inéluctablement à la réduction d'un nombre important de Directeurs. Doit-on y voir les signes rampants d'une déqualification programmée, notamment dans les petits établissements au service ? En décembre 2005, le Directeur de la DGAS déclarait : « Les formules de regroupement permettent de rationaliser la fonction de direction en plaçant notamment les petits établissements sous l'autorité d'un Directeur commun qui sera hautement qualifié ». Il ajoutait : « Là encore, aucune obligation ». D'ores et déjà, certains employeurs associatifs gérant plusieurs établissements et dotés d'une direction générale ont emboîté le pas à cette incitation. En supprimant, en particulier à l'occasion de départs en retraite, les postes au profit de ceux de chefs de service ou de responsables faisant fonction, qualifié niveau 2, notamment CAFERUIS. Nous tenons à rappeler que la formation CAFERUIS, qui est une excellente formation pour les chefs de service, ne peut valoir formation pour les Directeurs.

- Repenser et refonder l'équipe de direction. L'ANDESI pense depuis longtemps que l'encadrement de direction est une fonction qui doit être partagée chaque fois que possible. La notion d'équipe de direction, composée du Directeur, parfois d'un Directeur général et du ou des chefs de service doit être retravaillée et refondée au sein de chaque structure. Il n'y a pas de norme en la matière. C'est donc en fonction du contexte qu'il faut penser les complémentarités et articulations des pouvoirs. Directeurs, Directeurs généraux et chefs de service se trouvent associés à l'intersection de trois systèmes d'action : un environnement, une organisation du travail des hommes et des groupes constitués par les usagers et les acteurs professionnels. Il convient de rappeler ce qui constitue pour nous les conditions indispensables pour que l'on puisse parler d'équipe de direction :

- Que les délégations soient clairement posées.
- La dissociation du processus de décision de la décision elle-même. Débattre collectivement n'implique pas obligatoirement que la décision soit collective. En dernier ressort, c'est le Directeur qui décide.
- La différenciation des fonctions des professionnels de direction qui composent l'équipe de direction permet le bon fonctionnement équipe directoriale et une meilleure lisibilité de la part des équipes professionnelles. En effet, les fonctions au sein de l'équipe de direction sont différentes. Quand le Directeur se tient davantage à l'articulation entre les environnements, le développement, la stratégie associative et l'organisation, le chef de service se tient au plan tactique à l'articulation entre l'organisation et les acteurs de la production (les travailleurs sociaux) et les usagers. Il



ne s'agit pas de cloisonner les interventions, mais de raisonner en termes de pôles dominants relatifs à l'action de chacun. Nul ne peut ignorer ce que fait l'autre, en sachant que chacun est dans son rôle. Dans les grandes associations, une partition territoriale des pouvoirs devra être pensée. Dans celle-ci, le Directeur de service restera associé au positionnement et au développement stratégique de son site.

Thématique 4 : Organisation du travail.

Selon les Directeurs qui nous ont répondu, c'est la dimension managériale qui paraît le plus en mouvement. Les changements sont en rapport direct avec la nouvelle gestion associative caractérisée par l'extension des fonctions : conduire un ensemble d'actions réparties par pôles. Pour certains, les pôles sont une organisation discutable s'ils éloignent le Directeur des centres opérationnels et altèrent la disponibilité des chefs de service au regard du management technique. Par ailleurs, il convient de revoir la composition des équipes directoriales et des délégations. De même est-il nécessaire de mieux spécifier et différencier les fonctions, par exemple celle des éducateurs spécialisés et celles des moniteurs éducateurs. Sans pour autant affecter la compétence collective. La transversalité et la flexibilité semblent requises sans qu'on puisse les définir plus avant. Enfin, la mobilité des personnels entre les différents établissements de la même association est mise en avant par les Directeurs, notamment dans le cadre des groupements et des CPOM. Notre position sur ce sujet s'articule autour trois questionnements.

- Différents modèles d'organisation de la direction. Nous constatons en effet une complexification des organigrammes. Ceux-ci traduisent l'ébauche de différents modèles en construction. Il nous semble que l'on peut voir se dessiner deux modèles en construction :

- Un modèle classique, qui a plutôt notre préférence, et qui a peut-être tendance à disparaître. Il est caractérisé par une chaîne hiérarchique tirée vers le haut : des Directeurs de niveau 1 occupent des postes de Directeur général, de complexe, de pôles etc. Les établissements sociaux ou médico-sociaux sont encore pilotés par des Directeurs adjoints formés au niveau 1. Cette chaîne hiérarchique s'accompagne d'un mouvement de recentralisation de fonctions au niveau des sièges associatifs ou des directions générales, comme celles relatives à l'évaluation, la qualité, la gestion financière ou des ressources humaines, le développement ou la sécurité. Ces fonctions sont confiées à des experts niveau 1 : Directeurs administratif et financier ou des Directeurs de ressources humaines. Ils sont plutôt issus d'autres secteurs que le secteur social ou médicosocial et viennent d'autres centres de formations que ceux du secteur (universités ou écoles de commerce). Enfin, dans ce modèle, un centre opérationnel est



incarné par des cadres intermédiaires dont l'étendue des missions et délégations est à préciser. Il s'agit plutôt de chefs de service formés chez CAFERUIS.

- Un modèle en croissance, que l'on voit poindre en particulier dans de grosses associations s'occupant du social, notamment dans la protection de l'enfance. Il est caractérisé par une direction générale, un peu semblable au modèle précédent, exerçant des fonctions stratégiques et managériale globale. Cette direction est entourée d'une technostucture composée de Directeurs de pôles ou de territoires et de cadres experts, également de niveau 1, attachés à des fonctions transversales. Ce premier niveau hiérarchique est secondé par des cadres de directions qui dirigent les établissements et sont des Directeurs adjoints ou des chefs service, notamment de CAFERUIS. Certains ont appelé ce modèle le « modèle CAFERUIS direction générale ». Le centre opérationnel n'est plus piloté par un chef de service mais par de vrais faux cadres dont l'étendue des missions et délégations est à préciser en fonction du contexte dans lequel ils évoluent. Dans ce second modèle, nous assistons déjà dans certaines associations à la quasi-disparition des postes de direction et à la mise en place d'une organisation caricaturée sous la formulation « DG CAFERUIS ».

Revenons sur la convention collective. Les propositions faites par les syndicats employeurs en date du 29 octobre 2009 pour renégocier la convention collective ne font plus allusion au Directeur mais aux chefs de service et aux directions générales. Il n'est pas sûr que ce soit un oubli.

- **Nouvelles attributions et fonctions émergentes.** Ce second modèle conduit à se poser plusieurs questions. Qu'en est-il de la composition et du mode de fonctionnement de l'équipe de direction ? Les Directeurs sont-ils de simples exécutants ou ont-ils leur place auprès de la direction générale pour participer à la réflexion et à la stratégie ? Où sont et qui sont les cadres en proximité des professionnels ? En effet, les fonctions de proximité, autrefois remplies par les éducateurs chefs, sont de moins en moins assurées par les chefs de service. Ces nouvelles fonctions, assurées par des travailleurs sociaux, ne correspondent à aucune référence statutaire ou professionnelle. Il s'agit de nouveaux collaborateurs aux appellations non contrôlées : référents, coordonnateurs, chefs de projets. Est-ce que les établissements et les services sont vidés de leurs fonctions, à l'exception d'être le lieu de gestion des projets personnalisés et des relations avec les familles ?

- **Le management par projets.** Il s'est développé dans l'idée de mobiliser des équipes sur des chantiers en rapport avec les missions ou activités des établissements. Il s'agit de groupes hors hiérarchie qui s'investissent pour trouver des solutions et une cohérence à une problématique, grâce à la mutualisation de leurs compétences. Ces



structures éphémères qui répondent à des objectifs précis sont autant de lignes transversales qui viennent croiser l'organisation hiérarchique et fonctionnelle.

Thématique 5 : Emplois et formation.

C'est une préoccupation forte chez les Directeurs interrogés. L'un d'eux nous a dit : « Les ressources humaines, c'est 80 % du budget et 120 % du temps du Directeur ». Pour ces Directeurs, la GPEC est souvent évoquée comme une méthode et un outil à mettre en œuvre, parfois avec l'aide d'un intervenant extérieur. Cependant, elle se doit d'être avant tout une politique. Selon l'un d'entre eux : « Il serait peu prudent pour une association de s'engager dans un CPOM pendant cinq ans sans se garantir d'une bonne lisibilité des enjeux humains et financiers ». Il y a en effet un certain nombre d'enjeux et de défi. Notamment de « maintenir une dynamique institutionnelle avec des professionnels qui vont vieillir sur leur poste ». « Pour faire en sorte que ces professionnels gardent l'envie, il faut accompagner les équipes », nous dit un autre Directeur. Dans un autre registre, la mise en place des entretiens annuels reste un domaine particulièrement sensible. « Former les équipes est une priorité pour garder une mobilité intellectuelle », dit un autre. Il faut développer la qualification et les compétences généralistes et relatives à de nouvelles techniques. Ce pour développer de l'expertise en termes de soins, de sécurité ou de gestion. Une question nous a été renvoyée : « Allons-nous vers des professionnels mobiles émergeant sur plusieurs établissements sociaux ou médicaux sociaux », notamment dans le cadre des CPOM ? Enfin, un seul Directeur s'est exprimé sur l'avenir des conventions collectives, évoquant les « menaces sur les équilibres institutionnels dues à la précarisation des conventions collectives ». Nos positions sur cette question sont au nombre de trois.

- Politique GRH : accompagner la GPEC. Les changements obligés dans les établissements et services entraînent nécessairement l'évolution des emplois et des compétences du personnel en place. Il n'est pas possible de réduire la gestion des ressources humaines et la GPEC à la mise en place d'outils. Ceux-ci ne servent à rien s'ils ne s'inscrivent pas dans une politique globale portée par la Direction et reliée par les cadres intermédiaires qui connaissent les équipes, les métiers et les besoins en compétences. Il est nécessaire également d'introduire la concertation avec les IRP et de formuler un accord pour coconstruire des réponses adaptées. Il faut définir des méthodes GRH respectueuses de la tension existant entre les projets existants et la gestion. Le management doit anticiper et devra faire face aux conséquences sociales de la crise. Par exemple : gérer la rareté des ressources, évaluer la qualité des pratiques et leur coût, ou réduire les effectifs parfois de façon drastique, parfois par des licenciements économiques. A ce sujet, nous voyons des conseils généraux supprimant brutalement des subventions, ce qui amène des associations à licencier. Il faut aussi



prendre en compte les conséquences du changement sur les relations sociales : convergences et divergences sur les opinions relatives aux valeurs ou aux idéologies. Il faut s'interroger sur l'appropriation de ces changements par ces équipes. Il y a des points sensibles à traiter : l'âge et l'ancienneté des salariés, les possibilités de mobilité, leur formation, leur contrat et délégation.

- Contributions et rétributions. Si la contribution des différents acteurs doit changer, comment gérer alors les rétributions lorsque les politiques de rémunération et d'emploi sont totalement encadrées et indépendantes de la volonté des acteurs de l'organisation ? Le seul volet rétributif dont dispose la direction reste l'intervention sur des politiques sociales internes : animation, formation, projets pertinents etc. Il faut également prendre en compte la reconnaissance sociale des acteurs : respect, considération et valorisation. Toutes les études sur le stress au travail font ressortir que les salariés ont très souvent l'impression de ne pas être considérés par leur entreprise ou leur direction. L'institution doit donc être intéressante pour les salariés. L'un des défis est donc de soutenir l'intérêt des acteurs. Pour cela, sur quoi peut-on agir ? Agir par le positionnement éthique du service et des acteurs quant à leur mission auprès des usagers ; agir sur le projet, qui doit être fédérateur, mais aussi un lieu d'expression de l'ensemble des idées et des innovations ; agir sur les postes de travail en les rendant moins prescriptifs, de manière à ce que les acteurs puissent développer des initiatives et saisir de nouvelles responsabilités ; agir sur l'évaluation qui interroge la pratique et redonne du sens (l'analyse des pratiques doit ainsi être développée) ; agir sur les équipes et leur composition : comment intégrer la complémentarité et la multiréférentialité des acteurs de manière à ce qu'elle corresponde au champ réel des besoins des usagers ? Agir sur l'information concernant les questions politiques et techniques sur l'avenir des structures. Le changement éventuellement nécessaire s'effectue plus facilement si le personnel est informé, s'il comprend et s'approprie les enjeux des formations demandées dans les pratiques. Enfin, agir sur la politique de développement de la culture de l'organisation par le biais de manifestations telles qu'assises, colloques, fêtes etc.

- Développer des compétences individuelles et collectives. La question des compétences et des qualifications s'inscrit le plus souvent dans une problématique d'individualisation des rapports à la formation et au travail. Il est donc indispensable de conduire de front des démarches qui participent du développement des compétences individuelles et collectives. Parler de compétence collective n'est pas faire la somme des compétences individuelles. La compétence collective n'existe pas a priori. Elle est à construire de façon continue dans l'organisation du travail. En effet, elle est centrée sur la coopération d'action de l'ensemble des membres de l'établissement ou



du service. Elle repose sur les conditions suivantes : la modification des représentations concernant les cultures professionnelles et leurs acteurs ; l'acquisition d'un langage commun entre les professionnels ; la reconnaissance de la dimension conflictuelle entre les acteurs au nom des territoires de légitimité et d'action. Si la formation peut-être une réponse majeure à la qualification et aux compétences, il est indispensable d'instaurer d'autres modes de réponses en termes de soutien aux cadres en place : l'analyse des pratiques professionnelles tutorées, le coaching, l'institution de groupes cadres dans les associations mais aussi la fréquentation de réseaux. En effet, l'appartenance à un groupe professionnel où se travaillent le partage et la défense des valeurs, ainsi que la reconnaissance entre pairs constitue également une nécessité.

Thématique 6 : Sécurité et gestion des risques.

Après les changements dans l'organisation du travail, c'est le domaine dans lequel les Directeurs auprès desquels nous avons enquêté estiment que le changement managérial est le plus important. Plus important et plus pesant, du fait de l'obligation des écrits et des procédures. Les réponses ne sont pas sans l'expression d'une critique unanime : « Ne pas confondre impératifs de sécurité avec la recherche de la traçabilité tatillonne et administrative » ; « la traçabilité offre de nombreux avantages, mais elle ne peut venir altérer le contenu même de l'action ». On déplore « la tendance à tout protocoliser, à empiler des documents face à la montée de la judiciarisation pénale » : « trop de papier tue l'écrit », dit un Directeur. Il faut limiter les risques repérables, surtout quand l'environnement fait pression. Cette situation crée une tension entre sécurité, risque et innovation. Partout ou presque les protocoles sont en place. Les CHSCT s'installent et sont de plus en plus présents dans leurs actions. Certains sièges associatifs se dotent parfois d'un technicien « pointu » pour les différents établissements sociaux ou médico-sociaux.

- Il nous faut rappeler que **les intervenants sociaux pratiquent des métiers à risques** pour lesquels il existe une souffrance au travail liée à la charge physique et mentale. Les professions axées sur le rapport à l'autre présentent des métiers à risque. A cela se rajoutent les interrogations sur l'avenir. C'est pourquoi il est nécessaire d'introduire une certaine rationalité en matière de management dans l'approche des risques présents et à venir. Tout d'abord, **à tout risque doit correspondre une démarche politique** et une volonté d'agir. Il faut observer, évaluer, prévenir et qualifier, et tenter de saisir les conséquences à long terme dans une perspective dynamique et intégrative.

- Il s'agit de **développer l'auto-sécurité et la responsabilité**. Afin que les personnes et groupes humains concernés restent acteurs et non pas objets du risque. Enfin, tout risque correspond à un coût qu'il s'agit de réduire. Il s'agit-là de la non qualité des



organisations. On comprend mieux pourquoi certains Directeurs des ressources humaines du secteur construisent leur politique en ayant pour axe essentiel la santé et le bien-être au travail.

Thématique 7 : Animation des équipes et communication.

Les Directeurs nous disent que le changement est une opportunité pour fédérer et mobiliser les personnels. Il ne faut pas qu'ils aient le sentiment que cela se fait sans eux. Il faut créer des espaces institutionnels bien repérés pour que les professionnels participent effectivement à l'évolution des pratiques. La communication interne est primordiale. Ce pour se garantir que les salariés s'approprient les mutations en cours en conservant les valeurs associatives. Il faut faire attention à une survalorisation du changement et au fait que les orientations ne soient pas assez énoncées à l'interne. On nous dit que communication externe est une nécessité pour se faire connaître et pouvoir s'inscrire dans les enjeux territoriaux ou obtenir des fonds complémentaires. Pour cela, il faut apprendre le juste niveau de formalisation afin de gérer les contradictions entre les rationalités différentes, voire les divergences des différents acteurs. Un Directeur nous dit : « Les relations avec la presse doivent être prudentes, compte tenu du besoin de faire du sensationnel ».

- **Pour des organisations délibératives.** Selon nous, la question n'est pas de motiver psychologiquement les équipes, mais plutôt de les mettre dans des situations qui les motivent. Il ne s'agit plus aujourd'hui de penser l'acteur comme une force de production mais comme une force d'intelligence. Il faut lui donner la parole. Son savoir doit représenter une source de richesse propre. C'est autour de la reconnaissance d'un savoir reconnu, partagé et sans cesse actualisé que se distingue une organisation. En termes de management, il est urgent de penser le couple personne organisation. Moins que de commander ou de mener des hommes, il s'agit plutôt d'écouter les actes et les discours. Il faut saisir les informations et les propositions en les considérant comme indispensables à la conduite de l'organisation.

- **Dialogue social et négociation.** Manager, c'est dialoguer et négocier avant de décider. Cette approche concerne les relations entre les décideurs politiques (conseils d'administration et direction), ou encore celles entre les directions et les professionnels ou les usagers. Elle peut être qualifiée de participative et de sociopolitique au sens de la citoyenneté. La continuité des organisations de travail est en effet de plus en plus délibérative du fait de la prise en compte des contre-pouvoirs et des stratégies des acteurs. C'est également vrai pour les sociétés contemporaines. Il ne s'agit plus seulement d'être cohérent selon une rationalité technique. Il faut prendre en compte les contre-pouvoirs et leur expression. Ceci implique que les décisions ne peuvent plus se



prendre en aparté ou en colloque restreint. Il faut confronter les points de vue de toutes les parties. De manière à ce que les décisions prises par la direction soient considérées comme acceptables et estimées comme optimales. L'appropriation des actions et des décisions demande du temps. Notamment celui de l'élaboration du diagnostic partagé entre les membres d'une équipe. Le dialogue social dans l'entreprise est fondamental. Il convient de développer la communication avec les IRP. De manière à ce que les évolutions soient construites avec eux. Si certains disent avoir les meilleures relations avec les instances représentatives du personnel, d'autres estiment que la pression monte, compte tenu des effectifs réduits des équipes et des restrictions budgétaires. Toute négociation participe d'un jeu gagnant gagnant dans lequel chaque partie obtient au moins partiellement ce qu'elle veut. Il s'agit donc de penser avec soin ce qu'on veut réaliser et développer une stratégie. Il n'existe pas qu'une seule solution au problème. Comprendre les objectifs de l'autre partie, avoir la capacité à écouter, définir un programme de mise en œuvre : autant d'actions à mettre en œuvre pour que la négociation ait lieu.

Thématique 8 : Innovations.

C'est sur cette thématique que nous avons eu le moins de réponses. Il nous est dit malgré tout que l'innovation consisterait à rechercher des ressources financières supplémentaires pour pérenniser l'activité. La recherche et le développement permettraient le renouvellement des pratiques, voire la survie. Cela semble réservé surtout aux grosses associations bien dotées en ressources humaines. Elles ont la possibilité de mener des études. En effet, c'est difficile pour les petites associations, du fait de la prégnance du quotidien et de l'ingénierie nécessaire, ne serait-ce que pour répondre à des appels à projets. Notre réflexion porte sur trois points.

- **L'innovation est un moyen d'acquérir un avantage concurrentiel** pour la stratégie d'entreprise en termes de réponse aux besoins et de création de nouveaux services. Elle peut avoir comme source un nouveau besoin ou une réponse aux besoins vieillissants. L'innovation peut naître d'une démarche coopérative et de la diffusion de solutions nouvelles. Elle dépend de la créativité de tous et de chacun et d'une écoute favorable de la Direction. Elle dépend aussi de la diffusion propre à chaque établissement et service.

- **L'innovation peut procéder d'un véritable management de l'innovation.** Elle s'appuie alors sur un système de veille, de partage de l'information, de développement et d'éventuelles synergies partenariales. **En accordant une place importante au client usager dans le processus.** Elle peut aussi venir de rencontres imprévues, créant des liens de rencontre entre différents acteurs qui ne se côtoient pas.



Pour conclure, cet exposé est l'occasion d'ouvrir un certain nombre de chantiers que nous voulons mettre en débat. Ces réflexions sont loin d'être abouties. Notre propos est d'ouvrir un débat que l'ANDESI veut approfondir par la suite, le transformer éventuellement en produit de formation, voire le formaliser pour le communiquer.

Je terminerai par cette citation de Pierre GAUTHIER, un ancien de la DGAS : « Les Pratiques doivent évoluer, ou plus exactement continuer à évoluer. Du fait moins des évolutions réglementaires que de ce qu'il y a derrière ces évolutions réglementaires. Aucune pratique n'est à l'abri d'une approche critique. Il doit y avoir un trait d'union entre les pratiques et le cadre politique et normatif dans lesquelles elles s'inscrivent. Être ce trait d'union entre deux cultures, entre deux langages, celui du terrain et celui de la commande sociale est encore une des composantes, une des antennes de la fonction de direction. Les institutions évoluent, ne cessent d'évoluer. Entre l'évolution subie et le changement conduit et construit, la différence est grande. Tel est l'enjeu de la fonction de direction. Aucune réglementation n'empêchera un Directeur de conduire le changement dans son institution. Tel est bien au contraire le cœur de sa fonction ». Pourvu qu'il dise vrai.



COMMUNICATIONS

Associations membres de la FNADES :

FNADEPA (Fédération Nationale des Associations de Directeurs d'Etablissements et Services pour Personnes Agées).

Claudy JARRY, Président FNADEPA

J'ai l'occasion de croiser des collègues qui sont débordés. En effet, aujourd'hui, tout change plus vite que jamais. C'est terrible. Nous pouvons le mesurer dans les réunions de concertation « menées par le ministère ». Je mets des guillemets car cela va si vite que la concertation se résume souvent à peu de choses. Nous voyons qu'il y a, dans le secteur des personnes âgées une **judiciarisation qui, associée aux médias, peut-être un puissant régulateur de notre fonction**. Celle-ci induit toutes sortes de précautions. Comme la traçabilité, qui transforme la manière dont on habite la fonction.

Il faut compter aussi avec des mouvements politiques puissants et rapides. Il faut compter également **beaucoup de mesures sournoises dans des textes comme les lois de financements de la Sécurité sociale (PLFSS)** qui tracent la route du secteur. Nous avons tous en mémoire la convergence tarifaire. Sans être au niveau de ce qui est posé dans les textes gouvernementaux, tel le plan solidarité grand âge de Philippe BAS, celle-ci nous indique que ceux qui sont mieux lotis, parfois des gens assez pauvres, devraient donner à plus pauvres. Nous pouvons aussi nous souvenir de la convention collective qui n'est plus opposable. Je vois dans ces deux mesures quelque chose d'important. Comme dans tout secteur, on vise un objectif. Telle était la démarche de qualité pluriannuelle des conventions tripartites dans le secteur personnes âgées. Il s'agit de la démarche qualité en général. On regarde où nous sommes, et nous faisons le constat partagé avec des conseils de vie sociaux que notre situation n'est pas souhaitable. Nous visons un futur désiré à cinq ans et nous essayons de trouver la mécanique qui va nous y transporter : les transformations à l'interne, la formation ou les effectifs... Sauf que nous venons d'apprendre que la convergence tarifaire, associée à la non opposabilité, écrête les rémunérations les plus favorables. Celles-ci, qui n'étaient pas outrancières, étaient des objectifs pour nombre de collaborateurs dans notre secteur. Puis, il y a le décret sur la réforme de la tarification qui va profondément impacter nos pratiques et nos moyens. En résumé, tout change. Tout va vite. Sauf, peut-être, l'accouchement du cinquième risque. Nous pouvons constater que sommes



plus dans la recherche d'économies que dans des dynamiques avec des financements via le cinquième risque.

Il y a donc un changement dans le contexte politique, législatif et réglementaire. Il y a également des contraintes économiques puissantes. En effet, des transferts de charges sur les conseils généraux nous ont privés de cet interlocuteur qui nous accompagnait auparavant. Sauf que l'on n'a pas solvabilisé le besoin. Il y a des besoins importants sur tout le territoire. Il y a surtout des **attentes nouvelles**. A handicap équivalent, le patient demande une réponse plus satisfaisante qui va coller à des schémas culturels qui ont changé et seront probablement plus chronophage. Ces contraintes doivent nous conduire une nouvelle fois à faire bouger les lignes. Il faut adopter de nouveaux modes interventionnels et organisationnels. Ce pour aller peut-être vers un espace vital moins étroit et moins anxiogène. Nous pouvons regretter hier, avoir peur de demain, mais aujourd'hui est difficile.

Il faut probablement adopter de **nouvelles postures**. En tant que Directeur et Président de la FNADEPA, J'en imagine trois. Il faut être rompu à l'accompagnement au changement mais surtout être capable d'**impulser le changement**. Nous sommes dans une position défensive alors que nous sommes les experts. Nous savons ce dont a besoin la population qui est à nos portes. C'est pourquoi il faut prendre l'initiative pour éviter de subir. Des initiatives pour tout ce qui concerne la population, à domicile comme dans nos établissements. Il faut également anticiper une déferlante qui va s'imposer à nous. Ainsi en est-il des groupements de coopération, compris pour anticiper, qui sont aujourd'hui une opportunité et seront demain une contrainte. Peut-être pouvons-nous négocier, y compris dans le CPOM. Demain, cela se fera demain à marche forcée. Demain n'est pas dans cinq ou dix ans. Le calendrier des réformes que nous avons connu n'a rien à voir avec celui qui se prépare aujourd'hui. Nous, les organisations, nous battons pour amender 5 %, ou 10 % du décret. Je ne sais pas ce que nous allons gagner, sûrement très peu. Nous nous retrouvons dans une posture incroyable : après avoir validé le principe, nous nous demandons si nous allons devoir l'appliquer l'année prochaine ou dans deux ans. Dans sa générosité, le gouvernement lâche parfois un an et nous sommes contents.

Il faut se présenter comme des experts. Beaucoup de gens parlent au nom des usagers et ne connaissent qu'une faible partie du problème. La situation serait acceptable si les familles et les usagers parlaient à notre place. Sauf que personne n'entend personne. La logique est ailleurs. Elle s'alimente elle-même par des contraintes économiques et des choix politiques. Nous pouvons nous poser en experts. Parce que nous en sommes. Pour échapper à l'évolution de notre secteur où beaucoup des Directeurs étaient infirmiers, secrétaires ou éducateurs. Ils sont devenus Directeurs



moyennant une expertise en gestion qui crédibilisait l'action nouvelle. Du coup, la gestion est parfois devenue une fin en soi et non plus un outil au service d'un projet. L'idée est peut-être de revenir au projet. Nous ne sommes pas experts des établissements et services. Nous ne sommes pas des experts des prises en charges ou des experts des instruments. Nous sommes des experts des problématiques et des populations visées. Que ce soit sur les besoins ou sur les attentes. On ne parle plus que de besoins. J'ai travaillé dans le secteur du handicap à l'ADAPEI. Nous résistions à l'idée même d'une évaluation. Je viens de travailler sur l'évaluation externe : c'est une gymnastique à laquelle nous ne sommes pas prêts. Tous les outils sont des outils objectifs. Ils mesurent une situation de handicap qui se traduit en outil budgétaire. Cependant, on prend en compte essentiellement le corps et très peu l'être. Cela donne les moyens de répondre au minimum, « à l'enveloppe ». Tout en risquant de passer à côté d'un être qui vit. C'est pour cela que je parle autant des attentes que des besoins. Il y a cinq ans une personne âgée nécessitait une toilette par semaine. Aujourd'hui, elle en demande une tous les deux jours. Au-delà des besoins quantifiés en termes de handicap, il y a toute la réponse qui percute le culturel alors que la société change. Les attentes par les usagers, les familles, les médias et la justice augmentent. Il faut donc nous présenter en experts de cette population. Nous devons savoir faire remonter des outils et des informations. Il faut donc nous doter d'outils pour amender cette marche forcée à laquelle nous ne pouvons guère opposer de vrais arguments tangibles.

Il faut revendiquer dans cette expertise un savoir-faire. Cependant, notre histoire, nos techniques parfois éprouvées et nos solutions ne doivent pas être un capital encombrant. Les départements ne veulent plus faire de pierre. D'une part parce qu'ils n'en ont pas tout à fait les moyens. D'autre part, parce qu'un changement culturel s'est opéré. On a sorti beaucoup de patients des hôpitaux et des maisons de retraite : aujourd'hui, la même mécanique gagne tout le social et le médicosocial. Essayons de proposer des solutions alternatives. Entre l'institution qui n'aurait pas les moyens et le domicile non plus (on ne peut solvabiliser la réponse), nous pouvons imaginer d'autres voies. Telles que des domiciles collectifs ou la mixité sociale personnes handicapées personnes âgées. Ce type de projet est plus stimulant intellectuellement et plus satisfaisant en termes de résultat. Il nous faut proposer demain des solutions plus que des outils. C'est dans cette démarche plus dynamique que nous serons peut-être reconnus comme des interlocuteurs. Le département ne veut pas dépenser mais ne sait pas comment faire. L'Etat ne veut pas dépenser, ne sait pas trop comment faire mais bloque le dispositif. Seulement, la population reste sans solution.

La troisième voie où il faut s'inscrire est **le réseau**. Le Directeur seul n'y arrivera pas. On s'en rend compte quand on liste tout ce qui nous impose par loi 2 janvier 2002. Il



faut par exemple vérifier si les recommandations de bonnes pratiques sont appliquées par les personnels. Auparavant, nous nous moquions bien de l'ANESM, qui ne produisait rien. Depuis, ils produisent. Nous avons des brochures à notre disposition. Cela est assez anxiogène. Avant que l'équipe s'en soit emparée, il y a de la marge. Le réseau est indispensable pour nous aider à digérer et pour nous amener des outils préformatés. Cela permet d'établir des partenariats et d'aller dans des formes de regroupement. Certes, nous pouvons avoir envie de résister. Par ailleurs, le problème du leadership se pose. Cependant, c'est l'avenir. Il faut y aller maintenant avant que cela ne s'impose à nous. Nous ne serons pas alors dans la démarche qui consiste à dire : « Deux établissements ne vont pas bien. Nous allons les marier et économiser un poste de direction ». **L'idée n'est pas de faire des économies brutales**, mais d'imaginer une nouvelle gouvernance. Ce de manière à diriger les personnes qui nous font confiance de manière optimum. L'idée n'est pas de réduire le nombre de Directeurs. Si quatre établissements se marient, nous garderons les quatre Directeurs. Sauf qu'il y aura peut-être un Directeur des ressources humaines, un Directeur administratif et financier, un Directeur opérationnel et un Directeur général. L'idée est de fonctionner par champ de compétences de l'expertise et d'assurer la transversalité. La question est de savoir si le GCSMS va ressembler à une très grosse association avec les craintes que cela soulève. A nous de le construire en imaginant des solutions qui nous conviennent. Si nous ne le construisons pas, cela fonctionnera sur un mode de l'économie avec une structuration qui sera celle d'hier. Il faut travailler dans cette voie pour libérer l'ingénierie de la direction sur l'organisation, la gestion des hommes, les prestations et la qualité. Quand nous aurons le rapport de l'évaluation, qui sera en première ligne ? Le Directeur, qui sera garant de cette qualité ou non qualité. Nous ne saurons pas s'il gère bien. On va juste regarder le résultat. Il y a une obligation de résultats et non pas de moyens.

En plus de cette démarche, il va falloir nous faire entendre. Ce n'est pas tout d'être experts si nous sommes les seuls à le savoir. **Il faut que notre secteur soit entendu.** Nous sommes aujourd'hui loin du compte. On nous prête pratiquement des actions corporatistes. Jean-Jacques TREGOAT, l'ancien Directeur de la DGAS, disait : « Demain se construit aujourd'hui ». Je lui avais répondu il y a quelques années : « Qu'avons-nous fait hier ? » Demain ne peut être construit ni imaginé sans nous. Nous devons savoir peser dans les réseaux collectivement pour nous faire entendre. Nous ne pouvons pas avoir un discours axé uniquement sur les moyens. Nous ne pouvons pas être dans la plainte reculée dans son département ou son canton. Il faut s'organiser et défendre des positions plus nettes. Il faut se poser dans une modernité de gouvernance en tenant compte des contextes et en proposant des solutions. Parce que



nous savons ce que veulent les personnes qui s'adressent à nous. Si nous ne sommes pas capables de ce sursaut, nous serons mangés.

De la salle

Par qui ?

Claudy JARRY

Par nous, par nos voisins. Le problème est que les politiques adoptent un certain nombre de textes, dans un contexte de contrainte économique, avec des Français qui ne veulent pas payer pour les personnes âgées ou handicapées. Regardez le jour férié. C'est un enseignement terrible. Qui aurait pu dire qu'il n'était pas possible de laisser un jour ? Si on ne laisse pas un jour, on augmente l'impôt qui, de toute manière, est payé par les mêmes. Nous nous sommes très mal débrouillés. Nous avons été minables en pédagogie et nous avons dévoyé une partie de l'argent. Du coup, nous ne pouvons plus utiliser cet argument. En situation de crise, on déterre de vieux problèmes : les fonctionnaires par rapport au privé ou les chômeurs par rapport aux personnes âgées. En situation où l'argent est rare, chacun tire pour soi. Bien sûr, des arbitrages sont toujours possibles. Contrairement aux restaurateurs, pour qui on a trouvé quelques milliards et qui ne créent pas d'emplois, nous représentons un secteur dans lequel à chaque fois qu'il y a un euro, il y a un emploi. Si la CNSA et les DDASS nous avaient laissé la possibilité d'utiliser l'argent, nous en aurions fait bon usage. Nous sommes dans cette situation parce que des politiques votent comme un seul homme. Parce que leur mandat est en jeu et que les Français ne veulent pas payer. Quoi qu'il en soit, une mécanique est en marche. Par ailleurs, une réflexion s'est construite selon laquelle nos établissements surconsommeraient. Selon certains écrits, les Directeurs seraient de piètres gestionnaires.

Synthèse. Utilisons les outils modernes ! Posons-nous en experts ! Imaginons de nouvelles voies ! Regroupons-nous pour être entendus ! Sinon, les politiques voteront comme les Français le veulent, c'est-à-dire le moins d'impôts possible. Les Français auront des besoins non couverts mais ne feront pas forcément le lien. Finalement, la pénurie sera gérée par nous. Cela n'empêchera pas la demande de nos interlocuteurs de croître alors que les moyens n'y seront pas. Un ministre a évoqué un tsunami des personnes âgées (la génération du baby boom devenue papy boom) et nous ne sommes pas prêts. Nous ne serons pas prêts. Pour autant, on continue à dire que tout va bien. Si nous n'avons pas dénoncé cette situation avant, nous ne pourrions pas nous contenter de dire que tout va mal. Dans le secteur des personnes âgées, nous avons cherché à rencontrer les ministres en mars 2003, avant la canicule. Ils ne nous ont pas reçus.



Nous avons eu le beau rôle de dire : « Nous avons tiré la sonnette d'alarme ». Cela n'a pas fonctionné. Au moins nous l'avons dit.

Il faut réviser nos modes de fonctionnement et peser pour assurer demain une offre plus en phase avec une société qui bouge.

Michel DEFRANCE

J'ai oublié de vous présenter Jean-Yves GUEGUEN, rédacteur et créateur de « La lettre du manager ». Il s'agit d'une double feuille très intéressante car très synthétique, très informative. De plus, elle correspond tout à fait à l'évènement. Je ne sais pas comment il fait pour travailler seul. Il doit avoir des informateurs dans tous les coins car il est toujours informé de tout. Je vous invite à lire sa feuille qui est facile d'accès au quotidien. En effet, je sais bien que les Directeurs sont toujours entre deux couloirs, deux réunions et deux rendez-vous. Néanmoins, « La lettre du manager » est un support véritablement intéressant.

Jean-Yves GUEGUEN

J'ignore si les organisateurs ont inscrit la thématique de la dimension managériale en tête du programme pour signifier sa prééminence. Quoi qu'il en soit, nous sommes d'emblée plongés au cœur de la fonction de Direction. Monsieur JARRY disait plus tôt que tout changeait. L'ANDESI disait également que la fonction de Direction était en mouvement. Personnellement, il me semble que la dimension managériale devrait offrir aux Directeurs le plus de latitude possible dans leur art de diriger. Selon moi, deux conditions sont nécessaires pour que les Directeurs puissent exercer pleinement cette dimension managériale. D'une part, les Directeurs doivent pouvoir « sortir la tête du guidon ». Cela signifie qu'ils doivent regarder devant, faire de la prospective, élaborer une stratégie, effectuer une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. J'ajouterai qu'ils doivent regarder autour d'eux, c'est-à-dire en interne au sein de leur institution, mais aussi à l'extérieur en direction des partenaires. Ils doivent également regarder derrière afin de conduire notamment l'évaluation. D'autre part, les Directeurs doivent disposer des délégations clairement énoncées et dont nous n'avons d'ailleurs quasiment pas parlé. Il s'agit notamment du fameux décret du 19 février 2007 relatif aux niveaux de qualification des Directeurs, et qui a suscité de vifs débats au cours des Etats généraux organisés par la FNADES en 2005 et 2007. Ce décret s'attache en effet à définir les délégations. Les textes prévoient ainsi que chaque Directeur doit disposer d'un document unique écrit, « précisant la nature et l'étendue de la délégation ». Le décret énumère alors quatre domaines : la gestion budgétaire, financière et comptable, la gestion et animation des ressources humaines, la conduite



Le Forum de la Fonction de Direction 2009
FNADES

Jeudi 3 et vendredi 4 décembre 2009 - Paris, Espace Reuilly
Compte rendu intégral des débats - www.compte-rendu.fr

de la définition et de la mise en œuvre du projet d'établissement ou de service et la coordination avec les institutions et les intervenants extérieurs.



COMMUNICATIONS

Association invitée : GNDA

(Groupement National des Directeurs Généraux d'Associations).

Gérard TONNELET, Président du GNDA

Merci à vous. Bonjour à toutes et à tous. Je suis très satisfait d'être là, notamment en raison du contexte actuel. Lorsqu'on parle de décroisement, de l'articulation des forces et des compétences et d'intelligence collective, il faut cesser de se faire des procès d'intention. En effet, nous nous ferons « balayés » si nous ne faisons pas cela. Par ailleurs, je suis Directeur général de la Sauvegarde du Nord. C'est une association d'action psychosociale pour l'enfance, l'adolescence et les jeunes adultes. Nous avons une grande diversité de réponses en dehors des personnes âgées. Je suis d'ailleurs le plus âgé de la Sauvegarde du Nord.

A ce niveau-là, la position du GNDA se veut contributive. Nous ne prenons pas la place des fédérations. Nous participons à la réflexion de notre place. En effet, dans la fonction de Direction générale, nous voyons avec nos Directeurs les effets que peuvent avoir les textes et les nouvelles organisations que nous sommes obligés de mettre en place. Dans ce cadre, nous avons une fonction observatoire tout à fait intéressante. Toutefois, nous ne souhaitons pas être les premiers sur la photo. Cela ne sert à rien. Nous souhaitons être efficaces. Ainsi, dans l'association avec les départements de France, avec l'UNIOPSS, l'UNACA et bien d'autres, nous parvenons à avancer dans la réflexion et à avoir des points de jonction communs sur l'analyse. Regardez actuellement la RGPP. Croyez-vous que les fonctionnaires sont en bon état ? Ils ne le sont pas du tout. De plus, ce n'est pas véritablement manager, mais cela n'est pas un reproche.

En définitive, quel est le positionnement des associations ? Il ne s'agit pas d'utiliser la faiblesse des personnes en face qui se trouvent en pleine reconfiguration. En revanche, c'est à nous de faire des propositions lorsque la situation est difficile. C'est à nous d'être inventif. Que faisons-nous et qu'allons-nous faire de nos talents ? Vous n'allez pas me dire que vous n'en avez pas. Je pense en effet qu'il n'y a que des talents. Nous n'exerçons pas une fonction de Direction plusieurs années si nous n'avons pas des talents à la fois sur les enjeux et sur la production de réponses. Dès lors, la fonction de Directeur n'est pas en voie de disparition. Nous avons fait un séminaire au GNDA. La question était : « Les associations sont-elles durables ? ». La réponse est positive à



condition d'**unir nos forces et à avoir de l'intelligence collective**. Dès lors, le monde associatif a une force de frappe considérable.

Par ailleurs, il y a effectivement une reconfiguration des outils. En effet, d'une part, il s'agit de garder des espaces d'innovation. A titre d'exemple, pour la Sauvegarde, la CPOM est un levier intéressant. On sort de l'entre-soi et on recrée des réponses avec les acteurs et les équipes concernés. Ils seront alors mieux au service du parcours des usagers. En outre, nous ne sommes plus dans le développement mais dans le redéploiement. Il s'agit de savoir comment garder les moyens et comment les reconfigurer. Ensuite, nous avons peut-être une petite aide en complément au regard des réponses nouvelles. Qui plus est, il convient de tenter de reconfigurer les réponses avec les mêmes moyens, sachant que nous le faisons nous-mêmes. Nous parlions plus tôt de solution, là où nous restons innovants. En outre, nous n'allons pas coûter plus cher. Quoi qu'il en soit, c'est ainsi que nous vous proposons de reconfigurer les réponses au regard de l'évolution des besoins, de la fonction observatoire qui est la nôtre et de l'évolution des populations. C'est donc une position stratégique mais aussi un choix politique important au niveau des associations.

Nous avons un fil à plomb au niveau du GNDA. **Le politique et le technique sont constitutifs l'un de l'autre**. La gouvernance et la dirigeance sont également constitutives l'une de l'autre. Ayant travaillé dans des secteurs divers et variés, nous nous sommes battus pour dire qu'un être humain n'est pas seulement une tête d'un côté et un corps de l'autre. En effet, tout communique. C'est également vrai pour le politique et le technique qui sont constitutifs l'un de l'autre. Dans ce cadre, nous avons besoin des Directeurs et des équipes au regard de la fonction observatoire qu'ils ont, mais aussi de la réflexion stratégique. La fonction de Direction ne disparaît pas. Elle se réorganise selon des scénarii différents. En effet, il existe une ambivalence humaine. Nous souhaitons à la fois de la responsabilité, de la hiérarchie et du cadre. A la Sauvegarde, nous avons constitué un pôle de compétences avec des Directeurs animant la réflexion de manière fonctionnelle. Toutefois, ce sont désormais les Directeurs qui demandent qu'il y ait un responsable avec un pouvoir hiérarchique afin que nous avancions de façon plus concrète. Nous sommes donc sur ce juste équilibre, la juste mesure des choses qui n'est pas le juste milieu. Il convient donc de trouver la juste mesure des choses en tenant compte de la culture des associations.

En outre, les métiers de Direction se situent entre contraintes et opportunités, y compris pour les Directeurs généraux. Ainsi, au sein de nos organisations, il faut renforcer les fonctions support d'accompagnement au niveau de la Direction générale. Il faut également renforcer les fonctions dédiées par rapport aux objectifs et au périmètre de délégation de chacun des acteurs. En effet, le périmètre de la délégation



et l'articulation des délégations sont des éléments nodaux des réorganisations. C'est le projet qui doit faire sens. Dans ce cadre, la force des idées et la cohérence permettent, selon moi, de créer de la motivation. J'ai travaillé quelques années dans le secteur de la toxicomanie. J'y ai appris qu'il ne fallait ni banaliser, ni dramatiser. Il convient en revanche de rester le plus lucide possible afin de mieux comprendre les enjeux en vue d'élaborer une pensée stratégique construite. En effet, par rapport au rouleau compresseur actuel, soit nous courons devant afin de ne pas se faire écraser, soit nous nous faisons écraser. Il faut donc faire le pas de côté. Dans le cas contraire, nous ne nous en sortirons pas. Nous ne pouvons plus penser actuellement et je ne parle pas de la logorrhée des textes législatifs. Dans ce cadre, je me demande effectivement comment nous allons pouvoir respirer et vivre. Je trouve que ce mécanisme est un peu fou. Il convient donc de rester lucide et volontaire.

Je reviens sur l'évaluation interne à propos de laquelle la GNDA a beaucoup travaillé. Vous avez des projets d'établissement avec des référentiels, me semble-t-il. Nous ne faisons pas un projet sans qu'il ait du sens. **Il convient alors d'adapter l'évaluation interne à ces référentiels.** Celle-ci va nous permettre de mieux dire ce que nous faisons. En effet, nous communiquons insuffisamment de manière lisible et pertinente sur ce que nous faisons. Dans ce cadre, je pense que l'évaluation interne au niveau de nos associations est aussi un levier du débat démocratique. Il ne s'agit pas de communiquer uniquement sur les idées. Il s'agit également d'échanger à propos de ce que nous faisons et de ce que nous apprenons des populations que nous accueillons. Nous n'avons pas attendu la loi de 2002 pour tenir compte de ce que nous apprenaient les populations. Nous avons fait évoluer nos projets. Or, il ne faut pas confondre le projet et le programme car cela serait dramatique. Le programme est un outil alors que le projet est toujours en vie. Le projet est évolutif et nous y apprenons les uns des autres. Ainsi, tous ces leviers doivent nous aider à nous repositionner.

Par ailleurs, du Directeur général au Directeur d'établissement, nous devons effectuer une relecture des repères relatifs à la conduite démocratique des projets des institutions. Je fais référence ici au mode coopératif dont nous ne cessons de parler. Nous parlons notamment du partenariat. En outre, il existe plusieurs principes pour le GNDA, comme celui d'**établir les conditions d'éthique de la discussion.** Or, nous avons actuellement du mal à échanger et à penser. Nous faisons face et nous essayons de colmater la voie d'eau. Nous essayons de voir comment l'autre se débrouille. Tout ceci est humain. Ne pas être un simple prestataire de services, c'est aussi la question du projet politique. C'est là qu'intervient l'association. Toutefois, nous participons aussi à la vie de l'association. Nous apportons les éléments permettant de construire le projet politique. Le projet politique de l'association ne peut plus être prévu autrement



qu'au regard de son inscription dans un territoire. Dans ce cadre, nous voyons bien les évolutions, mais il convient d'élaborer la bonne stratégie. Nous devons anticiper les évolutions annoncées afin de nous positionner à la juste place. En effet, il ne s'agit pas de craindre les évolutions. A titre d'exemple, nous savons que la protection de l'enfance dans le département du Nord a des difficultés par rapport à des jeunes qui devraient être en ITEP. Ainsi, sur un GECAC de 21 places, nous allons travailler avec des enfants qui sont en MECS. Dans ce cadre, nous prenons en compte les besoins et nous proposons une innovation qui n'existait pas sur le département, en utilisant le CPOM. Rien ne nous interdit de le faire. Nous procédons alors à une lecture des besoins des territoires. En effet, certains endroits des territoires sont dépourvus d'équipement et il est normal d'en tenir compte.

Dans les choix du GNDA, il est aussi question de la **capacité à être solidairement responsable des décisions et des orientations issues des délibérations internes de l'organisation**. A partir du moment où il y a un projet, il y a des idées. Nous avons souvent l'habitude des boîtes de dérivation. Il s'agit de projets posés sur les prérogatives de chacun. Le rapport au pouvoir n'est pas nécessairement un mauvais objet, mais il convient de transcender cela. Ainsi, en tant que Directeur général, je dois comprendre ce qu'il se passe dans les CRE, mais je ne dois pas y entrer. Autrement, je ne peux plus être dans la décision et la réflexion. Je dois alors prendre les décisions les plus justes et les plus appropriées avec mes Directeurs, ce qui est possible. Dans ce cadre, dans le souci constant d'une compréhension partagée des analyses et des enjeux, le **respect de la ligne hiérarchique** interdit de court-circuiter les délégations confiées. Vous pouvez avoir les plus belles délégations inscrites, mais si vous ne laissez pas l'espace d'initiative à la personne délégataire, cela ne sert à rien. C'est épuisant. Dès lors, il convient de respecter cela. Il s'agit de marges de manœuvre se situant dans une lecture de système et donc dans une interdépendance.

Par ailleurs, au GNDA, nous travaillons actuellement sur une charte. Nous sommes des responsables d'entreprises sociales à but non lucratif, et nous ne sommes pas obligés d'imiter le mauvais objet qu'est France Télécom. **Nous avons des valeurs qui se déclinent dans notre mode de management. Dans ce cadre, la manière dont nous traitons les salariés correspond à la manière dont nous traitons les personnes que nous accueillons.** Je pense cela profondément. Or, il ne s'agit pas de démagogie. En outre, vouloir contourner les IRP est une erreur fondamentale. Nous sommes gagnants gagnants. C'est indiscutable. Après, il existe des personnalités diverses et variées qui peuvent compliquer la situation. Toutefois, nous devons faire avec.



Quoi qu'il en soit, au regard du contexte actuel, toutes les organisations que je connais au GNDA se reconfigurent. Dans ce cadre, de petites associations ont fait appel à la Sauvegarde du Nord. Dès lors, nous avons créé un groupement solidaire où les associations gardent leur entité. Néanmoins, nous agissons de manière complémentaire sur le territoire par rapport à des populations. En effet, ces petites associations ont un savoir-faire que n'a pas la Sauvegarde. En revanche, nous pouvons les aider en ce qui concerne l'ingénierie. Ainsi les Conseil d'administration qui disparaissaient se sont reconstitués. A titre d'exemple, deux clubs de prévention souhaiteraient intégrer le groupement des clubs de prévention de notre association. Ils ne souhaitent pas adhérer parce qu'ils sont en difficulté, mais parce qu'ils veulent une certaine porosité sur la réflexion et les actions. En effet, le groupement est simplement la forme juridique. Vous pouvez en faire ce que vous voulez. Ainsi, une fusion absorption est compliquée, mais c'est plus simple que ce que nous avons fait. C'est un choix politique qui nous oblige à penser autrement qu'uniquement en fonction d'un modèle dominant.

Quoi qu'il en soit, je reste humble et je ne cherche à donner de leçons à personne. J'ai aussi, et nous avons aussi nos difficultés. En outre, dans les changements, je sens qu'il y a un corpus de valeurs et de règles professionnelles qui permettent aux acteurs du quotidien de faire un bon travail. Qui plus est, nous apprenons des personnes que nous accueillons. Ainsi, en toxicomanie, j'ai beaucoup appris sur leur mode de survie et je ne sais pas si j'aurais survécu. C'est en apprenant cela que nous retrouvons également une disponibilité sur les projets. Je vais donner un autre exemple au regard des évolutions actuelles. Il y a dix ans, la Sauvegarde du Nord a été sollicitée sept fois pour un centre éducatif fermé. La décision politique au Conseil d'administration fut la suivante : « Nous ne ferons pas un centre éducatif fermé, mais nous vous proposons un centre éducatif et de soins qui correspond au public. Nous ne rentrerons pas dans le tout sécuritaire ». Le projet était intéressant et intéressé. Il a pris beaucoup de temps.

En définitive, les administrations, la RH, la PJJ, le département et la DDASS se sont approprié le projet. Cependant, ils ont inversé la situation au regard du contexte actuel. Elles ont fait un cahier des charges. Puis, elles reçoivent un appel à projet. Selon moi, il faut se méfier des petites nuisettes qui s'appellent appel à projet. En effet, ce sont souvent des appels d'offre. Il convient donc de rester lucide afin d'élaborer une stratégie adaptée. Le choix que nous avons fait à trois associations ayant les compétences sur la PJJ, le judiciaire et le médico-social, a été de construire un projet commun en amont avec des Directeurs et des chefs de service. Nous nous sommes alors situés par rapport au cahier des charges. En effet, nous allons marier des personnes qui n'ont peut-être pas envie de s'unir où de travailler ensemble. Nous allons choisir les candidats puis nous allons les mettre ensemble. Dans ce cadre, les



trois associations ont fait un choix politique différent. Cela ennuie beaucoup les administrations qui vont renvoyer un appel d'offre tout à fait différent. Néanmoins, je trouve qu'il s'agit d'un choix politique intéressant. J'ignore ce que cela donnera mais nous ne sommes pas en péril si nous n'avons pas ce projet. Nous ne serons pas discriminants vis-à-vis des populations.

Quoi qu'il en soit, il convient de procéder à des coopérations politiques au regard de ce type de cahier des charges. Cela nous permet en effet de positionner le projet associatif. Autrement, nous sommes dans le moule et ils reconnaissent nos compétences à l'égard du public. En définitive, dans le projet de charte et au niveau des associations, je pense qu'il faudrait avoir un label de qualité sur le management. J'ai eu deux mandats au Conseil national des villes, à l'occasion desquels j'ai proposé un label de haute qualité démocratique. Ils l'ont gardé dans les cartons, mais ils le ressortent parfois. Le label nous qualifierait en tant qu'acteur associatif. Dans ce cadre, le GNDA associe étroitement les collaborateurs à l'élaboration des orientations politiques et stratégiques de l'association, notamment en matière de formation qualifiante et continue. Par ailleurs, nous plaçons le principe de la délégation au centre des stratégies. Nous refusons ainsi la centralisation abusive des pouvoirs et des décisions. Autrement dit, comment les valeurs associatives irriguent-elles la forme de management ? De plus, comment pourrions-nous avoir une charte de bonne conduite au niveau du GNDA ? En matière de management, nous nous situons effectivement sur plusieurs critères qui pourraient donner naissance à un label intéressant dans le cadre du milieu associatif.

Je voudrais revenir **sur le management**. Je n'ai pas parlé de France Télécom pour en faire une caricature. Néanmoins, récemment, un travail a été effectué sur la problématique suivante : « Le nouveau management public est-il néfaste pour la santé mentale ? ». En effet, l'objectif de ce management est d'augmenter les possibilités d'agir des usagers et des professionnels. Par ailleurs, le thème **suscite plusieurs interrogations**. Il y a notamment la crainte de devenir un simple exécutant dans les métiers des relations interhumaines. Après tout, nos métiers sont bien des métiers de relations interhumaines. Cela fait partie de l'objet de notre mission. Dès lors, allons-nous vers l'écrasement des niveaux subjectifs par l'impersonnel ? C'est cela qui crée une tension importante au sein de nos organisations. Il y aurait dans celles-ci des exécutants sans affect. J'évoque à nouveau ici France Télécom. Par ailleurs, il y aurait une mise en concurrence des institutions et des personnels et un conflit de reconnaissance. Celle-ci est une question particulièrement humaine que nous ne pouvons pas supprimer. En outre, à la Sauvegarde notamment, il apparaît effectivement qu'il n'y a pas de congruence avec la qualité des soins. Qui plus est,



selon moi, la démarche doit représenter 20 % de gestion et 80 % de projet RH. Toutefois, l'ensemble doit être équilibré dans la mesure où la gestion n'est pas secondaire. En définitive, il apparaît un déni de confiance au sein des équipes. Or, nous devons parier sur la confiance et le travail bien fait.

Qui plus est, nous constatons des faits assez étranges dans le contexte actuel. Je me souviens notamment d'un contrôle effectué à la Sauvegarde après qu'une jeune ait déclaré qu'elle y avait été violée. C'est une question grave dont nous tenons compte pour démontrer l'absurdité et le contraire. Ainsi, à la suite de l'enquête, nous avons pu nous assurer qu'il n'y avait pas eu de viol. La conclusion du contrôle a été la suivante : « Certes, il n'y pas eu de viol, mais cela aurait pu arriver ». Il est évident que cela peut arriver. Or, cela ne signifie pas que nous le favorisons. En tant que Dirigeants associatifs, c'est là que nous avons à prendre des précautions. Par ailleurs, nous ne devons pas rejeter toutes les procédures. Il ne faut pas oublier que celles-ci régulent les jeux de pouvoir. Puis, beaucoup plus vivants, il y a les processus dans le cadre desquels nous associons les différents acteurs. Il s'agit donc de repositionner les différents éléments en présence afin de pouvoir continuer à innover. En effet, en tant que Directeur général, je ne peux rien faire sans les Directeurs, sans les cadres et sans les acteurs de terrain. Sans eux, il n'y a pas de projet, de terrain et de vie.

Dès lors, ma conviction profonde est qu'on ne peut se sortir de la situation actuelle que s'il y a réellement de l'inter-associatif et que si nous unissons notre réflexion. Ainsi, nous avons travaillé pendant six ans sur la gouvernance et la dirigeance au niveau de la GNDA. Dans ce cadre, si nous laissons la littérature dans les tiroirs, nous laissons un trésor infantile dans le jardin. Puis, personne ne retrouvera ce dernier ou quelqu'un écrira un livre contenant soi-disant des idées nouvelles. Or, nos pratiques constituent notre capital. Je suis d'accord sur la question de l'expertise. Néanmoins, il convient également d'être tactique en matière de communication. Dans ma carrière professionnelle, j'ai convaincu des politiques parce que j'avais apporté du récit et notamment du récit de vie. Autrement dit, je n'ai pas apporté uniquement de la théorie et des mécanismes. Or, c'est vous qui portez le récit. En ce qui nous concerne, si nous souhaitons être vivants sur les territoires, il ne s'agit pas d'avoir un Directeur à Lille. Nous avons besoin de Directeurs sur le territoire qui vont y vivre, le connaître et s'y faire reconnaître. L'aspect centralisateur ne doit donc pas s'inscrire dans le cadre du développement social local.

Nous devons élaborer une stratégie qui n'aboutit pas à la suppression des échelons. En revanche, nous les réorganisons et nous intégrons davantage de transversalité dans nos établissements. C'est la question des baronnies. En effet, lorsque je suis arrivé à la Sauvegarde, il y avait des armoiries sur le papier à lettre au niveau des établissements.



Le Forum de la Fonction de Direction 2009
FNADES

Jeudi 3 et vendredi 4 décembre 2009 - Paris, Espace Reuilly
Compte rendu intégral des débats - www.compte-rendu.fr

Cependant, il n'y avait pas d'établissement sur le papier du siège. Dès lors, le débat a été tout à fait intéressant. Il ne s'agit pas de reconstruire des baronnies territoriales. Il s'agit d'accepter d'être dans la complémentarité ainsi que sur le projet qui fait sens pour tous. Dès lors, si nous ne nous unissons pas, il y a effectivement un grand danger. Je vous remercie pour votre attention.



Associations membres de la FNADES : GRDEI Midi-Pyrénées (Groupement Régional des Directeurs d'Institutions sociales, médicosociales et sanitaires).

Patrick GARRIGOU, Président du GRDEI

Merci. Bonjour. Je remercie la FNADES. En effet, dans le cadre d'une manifestation nationale, il n'est pas fréquent de constater qu'une association régionale prenne la parole. C'est donc déjà un grand pas. Lorsque la FNADES nous a proposé de réfléchir sur le management, nous avons ainsi répondu présent. Les orateurs qui ont précédé ont la technique. Personnellement, je n'ai jamais fait cela. Je vais donc être obligé de lire afin d'être fidèle au compte-rendu des Directeurs qui ont travaillé sur ce document.

« La fonction de Direction dans sa dimension managériale » a retenu toute notre attention. Nous nous sommes donc portés volontaires pour vous faire partager le contenu de nos réflexions. Précisons tout de suite que nous n'avons pas la prétention de faire un cours magistral sur le concept de management et d'exprimer de notre place de Directeur, notre ressenti dans ce domaine. Toutefois, nous ne pouvons mener à terme cette réflexion sans rappeler la définition du mot management. Comme l'écrit Jean-Marie MIRAMON, le management peut être défini « comme l'art de gérer et piloter des hommes au cœur même d'un établissement, c'est-à-dire d'une organisation artificiellement construite en vue d'une action donnée ». Pour manager, il nous faut donc pouvoir gérer, c'est-à-dire organiser et administrer, mais aussi et surtout, pouvoir piloter. Piloter est l'action de diriger, de conduire, de donner les orientations, de surveiller, de contrôler et d'ajuster le déroulement d'un processus.

Aujourd'hui, comment et par qui est définie la dimension managériale du Directeur ? Quels sont les facteurs déterminants ? Quelle perception avons-nous de notre fonction de Directeur ? Quelles sont ou quelles peuvent être nos positions voire nos propositions en tant que Directeur ? Telles ont été les questions posées par les participants. Plusieurs facteurs entrent en jeu dans cette dimension managériale. Dans le cadre de notre réflexion, **nous retiendrons seulement les facteurs propres à l'association et aux organisations mises en place par ces dernières, ainsi que les facteurs propres au contexte conventionnel et législatif.** Concernant les facteurs propres au type de l'association et aux organisations mises en place par ces dernières, nous constatons des différences sur les attentes liées à la fonction de Direction. Ceci peut être dû entre autres à l'origine de l'association, à l'engagement des administrateurs, à la politique de développement, à l'importance de l'association, au



type d'organisation mis en place. L'origine de l'association est donc un facteur déterminant. **Les motivations des administrateurs seront différentes s'il s'agit d'une association de parents ou d'une association créée pour développer des emplois dans une commune. Cette origine a des conséquences sur l'engagement des administrateurs et surtout de son Président qui est un élément décisif, non seulement sur les attentes liées à la fonction de Direction mais aussi sur la politique de développement de l'association.**

L'importance de l'association joue aussi un rôle prépondérant car elle induit la notion de siège avec l'intervention d'un Directeur général. L'ensemble de ces données participera au type d'organisation mis en place et qui déterminera la mission du Directeur dans le cadre des délégations qui lui sont données et qui déterminera le champ d'application de la dimension managériale. Notre association se compose de Directeurs ayant vécu des situations de flou artistique concernant les prérogatives du Président voire de certains administrateurs et celles du Directeur ou du Directeur général. Pour certains, cela se traduit par des situations conflictuelles graves ayant entraîné des licenciements, d'où l'importance de l'aspect législatif et conventionnel dans le champ de la dimension managériale. Dans le cadre des évolutions réglementaires et politiques spécifiques au secteur, rappelons l'article D 312-176-5 du Code de l'Action Sociale des Familles institué par le décret 2007-221 du 19 février 2007. Il précise « la nature et l'étendue des délégations notamment en matière de conduite de la définition de la mise en œuvre du projet d'établissement du service, la gestion et l'animation des ressources humaines, la gestion budgétaire, financière et comptable, la coordination et les institutions intervenant à l'extérieur ». Il semblerait que ce décret ait provoqué une prise de conscience des administrateurs concernant l'organisation mise en place par l'association, et dans ce contexte, à redéfinir le poste de Directeur au regard des conventions collectives. L'intérêt de cette prise de conscience a permis de clarifier, pour les administrateurs et plus précisément pour le Président de l'association, certaines situations existantes relevant plus d'un consensus que d'un fondement légaliste.

Ainsi, la clarification des délégations a contribué à déterminer les attributions et tâches de chacun. Pour certains de nos adhérents, l'application de ce décret n'a pratiquement rien changé dans leurs fonctions. Pour d'autres, il a été le prétexte à redéfinir leur mission en précisant leurs fonctions, attributions et tâches. Dans ce dernier contexte, des Directeurs se sont sentis dessaisis de certaines délégations qu'ils exerçaient de fait, le Président ayant précisé ses propres champs d'intervention. Directeurs et Présidents ont chacun en ce qui les concerne des prérogatives spécifiques dans les domaines politiques et techniques. De nos échanges, il ressort que même si ces rôles



sont juridiquement définis, le quotidien permet facilement le mélange des genres. L'articulation de ces deux pôles demande la mise en place de lieux de concertation, d'échange et de régulations entre les différentes instances associatives et le Directeur. Arriverons-nous ainsi peut-être à éradiquer l'amalgame Président Directeur voire Directeur Président ? Soyons provocateurs. Si le Président devient rarement Directeur, le Directeur devient parfois Président. Comme l'écrit Michel CROZIER dans son livre « L'acteur et le système », « Les acteurs d'une organisation nouent entre eux des relations stratégiques de pouvoir en contrôlant des zones d'incertitude pertinentes, déterminées par les normes de l'organisation ». En règle générale, on observe à ce jour une implication plus importante des associations qui a pour incidence de réduire les champs d'implication du Directeur. Or, lorsque l'on parle de dimension managériale, on sous-entend les moyens qu'on doit lui donner pour qu'il puisse exercer la fonction de manager dans les meilleures conditions possibles.

Pour ce faire, **il nous apparaît indispensable qu'il lui soit donné les délégations les plus larges possible dans les différents domaines ciblés par le décret cité précédemment.** Ceci revient à donner au Directeur une fonction correspondant à la définition du mot management, à savoir art ou action qui permet de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler. Il s'applique à tous les domaines d'activité de l'entreprise, d'où peut-être l'importance, au moment de l'embauche ou de la réactualisation des délégations, de s'interroger si ces dernières nous permettent d'exercer eu égard à la perception que nous avons de ce poste. Dès lors, nous redonnons priorité au poste ou à son contenu, ce qui en aucune manière nous fera oublier notre statut de salarié ayant délégation de l'employeur et à ce titre de lui rendre compte de nos missions. C'est dans ce contexte que nous développerons au mieux la notion de complémentarité indispensable à la réussite pour atteindre les objectifs fixés et que nous assumerons notre fonction de diriger. En effet, comme l'écrit Jean-Marie MIRAMON, « Diriger devient un art quand le poids du pouvoir est situé à sa juste mesure et qu'au lieu d'être contrainte, charge, entrave, il devient repère, limite ancrée sur une légitimité externe aussi sécurisante que valorisante ».

Nous devons retrouver notre identité. Nous devons prouver notre savoir-faire. Nous devons redonner à la fonction de Direction ses lettres de noblesse, et exercer notre art non pas dans un esprit de gestionnaire mais dans un esprit de manager. En effet, nous avons fait la différence par rapport à des écrits de Monsieur KAROUTCHI : « Gérer consiste à commander, à contrôler, à provoquer, à accomplir, à assumer des responsabilités. Manager ou diriger consiste à exercer une influence, à guider, à orienter, à mobiliser, à fédérer ». La distinction est fondamentale. **Les gestionnaires**



considèrent leurs employés comme une source d'énergie et s'adressent avant tout à leurs bras. Les managers considèrent les leurs comme une source intelligence, et s'adressent avant tout à leur imagination. Ceux qui gèrent, appelés gestionnaires, savent ce qu'ils doivent faire et concentrent leurs efforts sur le comment faire. Ceux qui dirigent, appelés managers ou encore leaders, savent ce qu'il faut faire et orientent leurs efforts sur la question de savoir que faire faire. Nous pouvons résumer la différence en opposant les activités, les orientations et les objectifs de ces deux types de responsables dans l'entreprise. Les gestionnaires orientent les activités vers les tâches. Les managers orientent les leurs vers les résultats. Les gestionnaires se contentent de résoudre les problèmes. Les managers s'évertuent à découvrir les problèmes pour leur apporter ensuite des solutions originales. Les gestionnaires se plaisent à donner des ordres. Les leaders se contentent de montrer la voie. Les gestionnaires passent le plus clair de leur temps à commander les autres. Les managers ont en revanche pour devise : « Diriger les autres et se commander soi-même ». Les activités des gestionnaires sont centrées sur la maîtrise des travaux courants et visent avant tout l'efficacité. Celles des managers sont centrées sur la vision et visent l'efficacité. C'est donc le rôle du Directeur manager que nous revendiquons. Le titre de notre forum l'évoque : Diriger c'est possible, penser l'action et la fonction aussi. En parodiant Karl MARX, nous pourrions dire que le Directeur fait sa propre histoire mais qu'il ne sait pas toujours qu'il l'a fait. Je vous remercie de votre attention.

Jean-Yves GUEGUEN

Vous avez la parole.

De la salle

Je suis conseiller technique d'une association et je travaille avec des Directeurs. J'ai vu dans votre programme que vous alliez parcourir trois dimensions de la fonction de Directeur : la fonction managériale, la fonction clinique et la fonction gestionnaire. Je suis un peu gêné par le fait que la dimension clinique n'ait pas été très présente cet après-midi. En revanche, il a été souvent question du rapprochement à faire entre la fonction managériale et la fonction gestionnaire. Personnellement, j'ai du mal à **distinguer ces trois dimensions dans le concret de vos rôles et de vos fonctions. En effet, je ne comprends pas toujours très bien comment nous parvenons à distinguer de manière aussi nette le souci clinique du souci managérial et du souci de gestion.**

En pratique, je vois que les Directeurs avec lesquels je travaille ont ces trois soucis à la fois. Répondre à l'un deux suppose de prendre en considération les autres,



particulièrement lorsqu'il s'agit de répondre à des soucis cliniques. Dieu sait si ces derniers sont importants chez nous. Probablement constatez-vous comme moi que la clinique telle que nous l'avons apprise tend à disparaître de notre champ, ce qui est un drame. En outre, chaque fois que nous avons à envisager ces soucis cliniques, nous sommes évidemment obligés, dans le même temps et sous la houlette du Directeur, d'envisager les deux autres aspects. Quoi qu'il en soit, je me demande comment cela se passe, en particulier dans l'esprit des personnes qui ont pris la parole cet après-midi et dont j'ai beaucoup apprécié les exposés.

Michel DEFRANCE

Dans l'argumentaire même des journées, nous avons posé que les fondamentaux de la Direction consistaient à articuler ces trois dimensions. Dans ce cadre, une des décisions concernant l'une des dimensions ne pouvait se prendre qu'à l'aune des deux autres dimensions. C'est une déclaration d'intention. Toutefois, nous avons entendu cet après-midi un exposé de l'ANDESI mais aussi de Monsieur GARRIGOU. A cette occasion, nous avons vu que cette articulation se heurte à des réalités et que chacun fait comme il peut.

Gérard TONNELET

Je reviens à la question du projet associatif qui se décline effectivement dans les projets d'établissement et de service. Dans le projet, il y a des référentiels en valeur mais aussi sur la manière de faire. Cela comprend notamment les outils et les objectifs cliniques éducatifs et pédagogiques. C'est là que l'évaluation peut valoriser effectivement cette organisation qui permet la pratique éducative et clinique. Selon moi, il n'y a pas de grand écart même si, par rapport à la question des moyens, **la gestion pure et dure a pris le devant de la scène ces dernières années.**

Mon fil conducteur est le suivant : le projet est premier, mais la gestion n'est pas secondaire. Toutefois, actuellement, nous voulons 20 % de gestion lorsque les mécanismes sont bien posés et 80 % en projet RH. Or, nous sommes davantage à 60 % de gestion, même si ce n'est pas pareil partout. Dans le Nord, 24 petites associations ont disparu en un an. C'est un résultat malheureux. Quand je dis 60 %, c'est peut-être beaucoup. Il s'agit avant tout d'une préoccupation dans la mesure où il convient de joindre les deux bouts. Le Président trésorier est responsable des équilibres budgétaires. Rappelons ici que nous sommes à but non lucratif. Tous les moyens doivent aller vers les usagers que nous accueillons. Dans ce cadre, nous devons avoir les moyens de payer les personnes qui font leur travail. Ainsi, au regard des moyens,



comment les personnels peuvent-ils avoir une sécurité de base afin de pouvoir travailler pour des publics qui bousculent ?

Par ailleurs, au niveau de la Sauvegarde, l'analyse de pratiques est partout. Nous ne pouvons pas avoir des personnels qui n'ont pas la disponibilité psychique nécessaire pour accompagner les populations ayant des troubles du comportement ou d'autres difficultés. Ceci est un choix politique. Dès lors, dans les budgets, nous fixons la priorité sur l'accompagnement et l'analyse des pratiques en direction des équipes. Il s'agit de donner du sens à l'intelligence collective au niveau du projet. Nous nous efforçons donc de mener à bien cet équilibre. Je pense que c'est possible. Auparavant, nous avions le système des comptes administratifs. Nous avons ainsi eu une culture où les excédents nous étaient laissés alors qu'on nous reprenait les déficits. Aujourd'hui, on nous prend les excédents et on nous laisse les déficits. C'est une inversion étonnante. Quoi qu'il en soit, nous devons poser les conditions afin que les équipes puissent travailler dans ce sens-là. Pour des raisons économiques, si vous comptez deux personnes en moins dans vos équipes, vous constatez que la pratique est parasitée. Ainsi, nous avons eu l'habitude de travailler d'une certaine manière en prenant appui sur tel ou tel collègue. Dès lors, nous devons repenser à chaque fois le système d'organisation. Dans ce cadre, je pense que le souci de chacun et chacune ici présent est de maintenir les possibilités d'un travail de qualité et donc d'être dans la mission. Toutefois, certaines équipes ont une marge de manœuvre.

Daniel GAUQUERE

La seule raison d'être ici est l'usager. De plus, le fondement qui nous réunit est la clinique. Dans ce cadre, j'ai tendance à penser qu'il existe aussi une clinique du management. En effet, il y a une façon d'écouter et d'accompagner les salariés. Il ne s'agit pas de les prendre comme des malades mais comme des sujets qui vivent aussi des situations parfois difficiles. Ils viennent ainsi avec cela dans le cadre de leur contrat de travail. Il ne faut pas oublier d'avoir cette écoute vis-à-vis du personnel qui garantit la qualité du service à l'égard des usagers. Enfin, la question n'est pas l'individualisme, voire la concurrence entre les salariés. Or, le management pourrait conduire à cela, via notamment la question de l'évaluation du personnel. Nous pourrions en effet mettre les personnes en concurrence avec des primes ou des dispositifs de ce type.

Les salariés qui se trouvent dans une organisation de travail comme celle que nous dirigeons ou que vous dirigez sont effectivement liés par un collectif. C'est ce dernier qui nous amène à fonctionner dans la pluridisciplinarité et la complémentarité. En revanche, l'individualisation de poste donnerait naissance à un lieu de rencontre



d'exercices libéraux. Cela peut exister. En effet, les forces centrifuges sont telles que les individus disparaissent sur des zones ou des territoires. A l'inverse, il convient de savoir comment construire une force centripète liant les personnes entre elles. Selon moi, il existe en définitive trois niveaux interdépendants que sont l'institution, l'organisation et le champ de l'intervention. La première relève du politique, la deuxième est la structure proprement dite et la dernière correspond à la dimension clinique.

Dès lors, la fonction de Direction se tient entre l'institutionnel et l'organisationnel. Toutefois, elle ne peut pas ignorer la clinique. A l'inverse, le travailleur social se tient dans l'intervention clinique, mais il ne peut pas oublier l'organisation et le niveau politique. Il y a là un vrai problème. Si nous arrivons dans des institutions dans lesquelles les chances sont cloisonnées, nous en perdrons le sens et tout sera alors possible. Aujourd'hui, vous savez que plusieurs Directeurs viennent d'autres secteurs, ce qui pose un problème d'appropriation culturelle. En effet, il existe un savoir spécifique, une connaissance fine des populations nous permettant de construire un management particulier. Dans ce cas, si une autre figure apparaît demain, je ne sais pas ce qu'il faudra faire. Toutefois, nous ne disons pas pour autant qu'il ne faut pas être entrepreneur social.

Xavier BONTE

Bonjour. Je suis Directeur du secteur enfant d'une APEI en Haute-Savoie. Monsieur NOBLE, vous avez parlé de la planification du secteur et vous avez précisé qu'un établissement doit répondre à un besoin pour exister. Vous avez également dit qu'il fallait connaître les besoins pour proposer des solutions adaptées. Or, cela était valable avant la loi HPST. En effet, nous pouvions réaliser des créations à partir de besoins. Désormais, ce sont les appels à projet ou les appels d'offre. Dans ce cadre, lorsque nous avons des besoins, mais que la DDASS ne fait pas d'appel à projet, qu'en faisons-nous, comment travaillons-nous, comment pouvons-nous répondre à des besoins insatisfaits et comment pouvons-nous être innovants ? Autrement dit, quelle méthode de management pouvons-nous mettre en place ?

François NOBLE

Je mettrai cela au futur puisque ce n'est pas encore d'actualité. Selon moi, ce sont les logiques qui changent. Ce n'est pas le fond. S'il y a des besoins, il faut y répondre et le modèle a effectivement évolué. Toutefois, le secteur s'est construit avec des citoyens qui se sont regroupés pour défendre une idée ou répondre à un besoin. Je ne vois pas pourquoi cela changerait. De plus, les appels à projets ne changeront pas non plus cela.



Les besoins continuent d'exister. Le problème est de savoir comment nous pouvons les financer. Dans le cadre des appels à projet, il risque d'y avoir une concurrence territoriale entre différents opérateurs pour répondre aux besoins. Ceci apparaît comme une nouvelle réalité. Cependant, il n'est pas nouveau que la DDASS ou les Conseils généraux fassent des appels à projet ou des appels d'offre au regard des réponses à apporter aux nouveaux besoins. Il n'est pas nouveau non plus que des administrations mettent des associations en concurrence. Les associations entre elles, voire parfois les établissements d'une même association entrent parfois également en concurrence. Il convient donc d'intégrer cette nouvelle logique. Dès lors, le secteur est peut-être privé actuellement de la capacité de montrer qu'il est en capacité de répondre. Je suis personnellement très ouvert à la concurrence car je pense qu'elle crée de l'innovation. En outre, des opérateurs ne sauront pas répondre et il ne faut donc pas avoir peur.

Xavier BONTE

Ce n'est pas véritablement la concurrence qui fait peur. En revanche, lorsque nous présentons un projet innovant à la DDASS et que celle-ci nous dit qu'il n'entre pas dans les appels à projet et dans les priorités, cela pose problème. Ainsi, tout ce qui correspond à des projets innovants issus de petites structures et permettant de développer le secteur n'existera plus. En effet, si cela ne rentre pas dans les appels à projet, ce n'est pas la peine de le présenter.

François NOBLE

C'est un risque. Toutefois, je ne suis pas certain que nous sortons d'une période où les établissements obtenaient systématiquement une réponse à leur projet innovant. Faisons attention à ne pas se faire peur en nous appuyant sur une situation qui n'a peut-être pas été aussi idyllique que nous voulons bien le croire. Toutefois, il y a effectivement un risque. Récemment, nous avons vu des projets qui n'ont pas été pris en compte, non pas parce qu'ils n'étaient pas bons mais parce que l'association avait fait le choix politique de ne pas répondre à tous les items et donc de ne pas être totalement conforme. Néanmoins, les pouvoirs publics tiendront-ils longtemps cette position-là ? Je n'en suis pas certain. Tant qu'il y a des besoins, il y a des réponses. Dès lors, les établissements de service et les associations sont-elles en mesure de pouvoir répondre, même si la réponse ne peut pas être immédiate ?

Daniel GUAQUERE

J'ai l'impression que certains d'entre nous ont apporté les réponses à votre interrogation. Nous avons vu combien de fois il y avait une invitation à aller de



l'avant, à coopérer et à s'associer. Dans ce cadre, si les associations et les promoteurs ne se concertent pas et ne montent pas ensemble dans les lieux où ils pourront se faire entendre, cela deviendra extrêmement difficile pour un petit opérateur local. Par ailleurs, il faut pouvoir s'adresser à l'échelon régional. Or, en fait, c'est le moment de s'installer dans les espaces encore disponibles, dans les futures organisations. Dès lors, si le secteur n'y va pas, il sera en danger.

Jean-Yves GUEGUEN

La loi prévoit une exception pour les projets expérimentaux pouvant être déposés en dehors des appels à projet et des appels d'offre.

Dominique DECOLIN

Je suis Directeur d'un établissement. Je suis un peu perdu au milieu de la FNADES, de l'ANDESI, de l'ADC, de la GNDA et d'autres organismes présents dans la salle. Ainsi, projetez-vous de créer un groupement d'organismes sociaux permettant de constituer une voix plus forte ?

Gérard TONNELET

Je suis partisan de cela. Le secteur associatif a une force de frappe considérable. Aussi, je ne comprends pas les résistances à un tel projet. Quoi qu'il en soit, nous n'allons pas nous dissoudre. Par ailleurs, actuellement, il faut un management bienveillant mais sans complaisance. En effet, la complaisance n'aide absolument pas les salariés. Dès lors, il convient de renforcer le contrôle préventif. Ce sont les salariés qui paient si on ne le fait pas. Parfois, la délégation a été tellement large que son contrôle n'a pas été utilisé. Il ne s'agit pas de tout contrôler. Il s'agit d'appliquer une méthode permettant de disposer de points de contrôle réassurants vis-à-vis du personnel. Elle doit également nous permettre de mieux progresser par rapport aux enjeux actuels.

Michel DEFRANCE

Ces journées sont une timide tentative de création des espaces de débat. Chacun garde son identité, ses valeurs, sa façon de fonctionner et son histoire. Toutefois, à l'occasion du débat sur les décrets, nous avons bien vu que les différentes associations ont su parler d'une même voix et poser les rapports de force nécessaires. Pour l'instant, je pense que nous sommes plutôt dans une mise en débat visant à trouver les points de convergence. L'objectif ici est de faire vivre la fonction de Direction.