

***Les Cahiers ARFIE***

---

***ARFIE Reports***

**Les compétences  
spécifiques des  
cadres du social**

**N° 5**

**SEPTEMBRE 2010**



# Table des matières

---

1. **Editorial**
2. **Le concept de compétence**
3. **Contexte européen de la formation des cadres**
4. **Nouveaux enjeux de la fonction de direction en Europe**
5. **Un exemple de formation de cadres dirigeants : le projet pédagogique CAFDES à l'IRTS de Lorraine**
6. **Les échanges, résultats et recommandations issus de COMCADES (partenariat éducatif Grundtvig 2008-2010)**
7. **Réflexion sur quelques concepts importants**
8. **Perspectives**
9. **Ressources et Références**

## **Annexes :**

**Annexe 1 : Contributions présentées lors du colloque du 14 juin 2010 à l'IRTS – Lorraine**

**Annexe 2 Contributions présentées lors de la conférence du 2 juillet 2010 à Luxembourg**

**Annexe 3 : Positionnement et fonction des cadres du social**



Les contributions reprises dans ce cahier d'ARFIE ont en grande partie été élaborées au cours des échanges du partenariat éducatif Grundtvig « COMCADES ».

Les partenaires suivants font partie du réseau COMCADES.



Edité avec le soutien financier de la Commission européenne. Le contenu de cette publication et l'usage qui pourrait en être fait n'engagent pas la responsabilité de la Commission européenne.



# 1. Editorial

Restructuration de l'action sociale basée sur des logiques gestionnaire et marchande, enjeux managériaux, champs de responsabilité toujours plus larges, éthique malmenée dans un contexte de dérégulation, autant de réalités qui viennent aujourd'hui interroger les pratiques professionnelles des cadres dirigeants. Le rôle des cadres dirigeants est ainsi devenu déterminant dans la mise en œuvre, par le biais des projets d'établissements et de services, d'une qualité de prise en charge et d'accompagnement des personnes vulnérables. Dans ce contexte perturbé et de défi, des acteurs européens de l'action sociale<sup>1</sup> se sont retrouvés, dans le cadre d'un partenariat éducatif Grundtvig (programme européen Formation tout au long de la vie) afin de mener ensemble une réflexion commune sur les compétences souhaitées et proposer des formations qualifiantes, voire diplômantes à une échelle européenne. Parler de compétence, c'est se référer autant à un savoir académique que valoriser l'expérience acquise. Cependant la réalité, du fait de la complexité et de la diversité de la formation des cadres dirigeants en Europe, apparaît différente selon chaque pays. La France fait figure de précurseur grâce aux acquis de la formation CAFDES. Devant la disparité des réalités de formation des cadres dirigeants, les partenaires européens se sont attachés à partager une réflexion ayant permis d'élaborer un référentiel de compétences propre à servir de culture commune. Une étude menée par les partenaires met ainsi en évidence les points communs comme les différences, ainsi que les attentes des cadres dirigeants. Cette démarche de réflexion a permis l'élaboration d'un référentiel commun, puis la mise en place d'un programme de formation qui devrait faciliter la rencontre des cadres dirigeants à une échelle européenne. A chacun ensuite d'utiliser cet outil pour promouvoir sa démarche formative et professionnelle.

Aujourd'hui, l'enjeu de la formation des cadres dirigeants dans un secteur soumis à une dérégulation de l'offre formative ira indéniablement en s'amplifiant. L'appel à projets va permettre à de nombreux opérateurs de se positionner sur ce marché. La reconnaissance de la compétence, via l'expérience, va indubitablement remettre en cause le principe de la formation tout au long de la vie. La seule expérience ne risque-t-elle pas, pour un employeur, d'être reconnue comme de la qualification ? Gain de temps, gain d'argent... Si la formation ne peut, à elle seule, être le garant d'une compétence acquise l'expérience, à elle seule, ne peut l'être davantage. Plus pertinente apparaît l'articulation des deux. Le débat est ouvert...

Ce numéro d'ARFIE invite le lecteur à une réflexion sur les concepts de compétence et d'éthique. Il rend compte également du travail collaboratif mené par les partenaires européens, soucieux de proposer à terme un programme de formation des cadres dirigeants, inscrit dans une dynamique d'interculturalité, dans une optique de mise en synergie de contenus formatifs s'adressant aux cadres des différents pays européens. Associer le lecteur à ces échanges devrait contribuer à un enrichissement du devenir de la profession de cadres dirigeants de l'action sociale.

---

<sup>1</sup> ARFIE (EUR), ANDICAT (FR), ACIS (BE), APEMH & EGCA (LU), IRTS de LORRAINE & ANDICAT (FR), FENACERCI (PT), CESVIP & LEGACOOOP (IT). Ces organismes sont également les auteurs de la présente brochure.

## 2. Le concept de compétence

Que ne demande-t-on pas à un directeur aujourd'hui ! Il doit être gestionnaire, manager, communicant, initiateur de projets, tout cela, dans un contexte de concentration par absorption, fusion, disparition ou regroupement des établissements et services sociaux et médico-sociaux. Le métier de directeur en France a évolué en raison des impacts des lois sur la décentralisation, de la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, des différentes réformes touchant les publics pris en charge : loi handicap du 15 février 2005, loi du 5 mars 2007 réformant la protection de l'enfance, prise en charge des personnes âgées et réforme de la tarification des EHAPD... Il inscrit son action dans un contexte législatif et réglementaire évolutif et complexe. Il doit concilier les exigences de cohérence de l'action collective (projet d'établissement) avec les réponses adaptées aux besoins des usagers et une garantie de la qualité de leur prise en charge. Il voit sans cesse s'agrandir son champ de responsabilité civile et pénale l'amenant à une veille juridique constante. La marchandisation de l'action sociale l'oblige à intégrer des logiques économiques concurrentielles (appel à projet...). Le directeur devient un politique. Il inscrit son action dans un territoire administré avec l'objectif de développer des stratégies de coopération ou de fusion permettant de créer des filières de prise en charge, dans le cadre de conventions comme de constitutions de réseaux. Il est un stratège qui va devoir mener une lutte âpre pour conserver, voire développer les moyens de réalisation de la mission affectée à son établissement ou à son service. Par delà une liste pléthorique de compétences, listées dans un référentiel validé par l'ex Direction Générale de l'Action Sociale, il convient de souligner ses compétences d'adaptation, d'anticipation, d'innovation. Que de compétences requises, se confondant parfois avec de véritables qualités, pour exercer cette fonction dont la pratique est devenue à haut risque.

### Définir la compétence

Le concept de compétence est un concept difficile à définir. Son usage est multiple et sa grammaire variée. Le mot désigne le concept, l'adjectif, la personne (une personne compétente), le substantif, un contenu (les compétences requises pour exercer tel métier). Mais, toutes définitions possibles du concept de compétence doivent désigner un certain nombre de ressources qui sont censées traduire le potentiel de l'individu. Ce potentiel peut être tant objectif (la formation qui amène à des connaissances), que subjectif (le potentiel humain, la personnalité de l'individu). Selon B.Hillau<sup>2</sup>, toute définition devrait répondre aux critères suivants :

- faire part conjointement d'un contenu cognitif (les compétences nécessaires à l'activité, à la situation) et d'un rapport social de distinction (les personnes compétentes, plus ou moins compétentes).
- faire part du lien entre le passé de la personne (acquis, connaissances mémorisées, apprentissages antérieurs) et le présent de l'action (une efficacité immédiate, un savoir en acte).

---

<sup>2</sup> HILLAU B., (2006), Un lexique raisonné de la compétence. Fragments de praxéologie. L'Harmattan, Collection « Action et savoirs – série Clés », 250p.



– faire part des liens entre les qualités attachées à l'individu et constituées dans une psychogenèse (développement de l'enfant, de l'adolescent, de l'adulte) et des propriétés qui relèvent de la situation d'action proprement dite (ex : type et niveau de complexité du travail).

– rendre compte d'une acceptation large, générique de la compétence (toute compétence à agir) et d'une acceptation plus ciblée (la compétence professionnelle).

Ces critères permettent de sérier un ensemble de savoirs et de savoir faire de différents types devant être mobilisés, combinés, transposés. Pour un directeur, il s'agit d'«un savoir agir, dans une situation professionnelle complexe en vue d'une finalité. »<sup>3</sup> De manière générale, les auteurs définissent la compétence par un découpage qui décompose la compétence par ce que l'on appelle les ressources qui peuvent être catégorisées de la manière suivante : savoirs / savoir faire / savoir être. En voici quelques exemples. Une compétence est " un système de connaissances, conceptuelles et procédurales, organisées en schémas opératoires et qui permettent, à l'intérieur d'une famille de situations, l'identification d'une tâche-problème et sa résolution par une action efficace<sup>4</sup> ", ou encore, « la compétence est un système de connaissances, déclaratives (le « quoi ») ainsi que conditionnelles (le « quand » et le « pourquoi ») et procédurales (le « comment »), organisées en schémas opératoires et qui permettent, à l'intérieur d'une famille de situations, non seulement l'identification de problèmes, mais également leur résolution par une action efficace. »<sup>5</sup>

La méthodologie de la définition de la compétence proposée par Hillau et les exemples de définitions apportés par Gillet et Le Boterf permettent de retenir les triptyques suivants :

connaissance / situation / action

mobilisation / réponse / résolution

La compétence mobilise la connaissance afin de répondre à une situation, impliquant l'action de l'auteur, en vue de sa résolution. De cette façon, avoir une compétence, c'est pouvoir mettre en combinaison des savoirs, des capacités, des attitudes. C'est une subtile combinaison systémique entre la culture de l'individu, son savoir être, son savoir faire, sa propre personnalité et la capitalisation des expériences d'une pratique mise au service de la gestion de situations données. Une compétence ne revêt jamais un caractère abouti. Elle doit, sans cesse, se perfectionner. Elle doit en toute circonstance révéler une capacité d'adaptation de la personne qui la revendique. La compétence devient ainsi cette capacité d'action face aux situations, sans oublier que l'on peut se montrer compétent à un moment donné et ne plus l'être

---

<sup>3</sup> Le Boterf Guy, (1998), L'ingénierie des compétences. Paris, Editions d'organisation.

<sup>4</sup> Gillet P., (1991), Construire la formation : outils pour les enseignants et les formateurs. Paris, PUF.

<sup>5</sup> Tardif Jacques, (1996) Le transfert des compétences analysé à travers la formation de professionnels in Meirieu, Ph., Develay, M., Durand, C. et Mariani, Y. dir..) Le concept de transfert de connaissances en formation initiale et en formation continue, Lyon, CRDP, pp. 31-45.

à une autre période ou dans d'autres contextes et circonstances.

C'est pourquoi, la compétence ne saurait être un état ni constituer un acquis définitif. Elle doit naître et se renouveler au gré des savoirs et de l'expérience. L'expérience est un facteur déterminant de l'acquisition de la compétence et de son inscription dans le temps. La compétence professionnelle s'acquière bien dans la pratique d'un métier. C'est ce qui fait dire à Le Boterf : « Il y a toujours un contexte d'usage de la compétence. »<sup>6</sup> Celle-ci se réfère à des corpus identifiés de situations. Par exemple, la compétence d'un directeur d'établissements ou de services sociaux verra sa compétence reconnue s'il possède une maîtrise de la gestion financière, s'il sait mettre en place un management adapté aux catégories de personnels et aux situations variées rencontrées dans sa structure, s'il sait développer une dynamique de projet. Il sera reconnu compétent s'il sait inscrire son action dans l'anticipation des contraintes contextuelles influençant directement la gestion de son établissement ou service. Il apparaît clairement que le directeur doit gérer de multiples paramètres, mobiliser de nombreuses ressources, notamment une certaine habileté langagière. Le directeur est un créateur de discours qui doit s'assurer d'inscrire celui-ci dans le pragmatisme de l'action qu'il mène.

### **Identifier une compétence**

La compétence fait appel à des ressources comme des connaissances générales, les savoir-faire opérationnels, cognitifs, informels, sans oublier le savoir être, c'est-à-dire, la personnalité de l'individu et ses qualités personnelles ainsi que la culture générale dont il a la maîtrise. Les connaissances générales renvoient à des connaissances théoriques et conceptuelles. Il s'agit, par exemple, des connaissances en droit du travail qui vont permettre à un directeur de mettre en lien ses connaissances de la matière avec les faits qu'il a à traiter, les règles comptables et budgétaires lui permettant d'élaborer son budget prévisionnel et de poser, grâce à l'analyse financière une stratégie budgétaire sur plusieurs années. Elles permettent d'agir au regard d'un contexte précis. Ces connaissances participent à une culture de la profession. Les savoir faire opérationnels correspondent à la mise en pratique des connaissances. C'est l'établissement d'un plan de formation, la mise en œuvre d'un plan de logistique mobilière pour l'établissement... Les savoir-faire cognitifs permettent de conceptualiser les expériences acquises dans la pratique professionnelle. Le directeur sera ainsi en capacité de développer un argumentaire. Les savoir faire informels relèvent bien souvent de l'intuition, voire de l'empirisme. Ils sont très liés à la compréhension intelligente des situations par le directeur. Celui-ci doit savoir établir le type de comportement adapté aux situations. Il pourra faire preuve de diplomatie, d'autorité, d'ouverture, de discrétion, de dynamisme. Il devra savoir négocier, animer des réunions, gérer les conflits, respecter les codes sociaux de l'établissement ou du service. Ces savoir-faire sont finalement très liés à la personnalité et aux qualités personnelles du directeur. Pour Perrenoud<sup>7</sup>, la compétence fait appel aux ressources cognitives de divers types :

---

<sup>6</sup> Le Boterf Guy, (1994), De la compétence. Essai sur un attracteur étrange. Paris, Les éditions d'organisations, pp. 16-18.

<sup>7</sup> Perrenoud Philippe, (2001), Construire un référentiel de compétences pour guider une formation professionnelle, Université de Genève, Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation.

Des savoirs :

- des savoirs déclaratifs, des modèles de la réalité ;
- des savoirs procéduraux (savoir comment faire), méthodes, techniques ;
- des savoirs conditionnels (savoir quand intervenir de telle ou telle manière) ;
- des informations, des " savoirs locaux ".

Des capacités :

- des habiletés, des savoir-faire (" savoir y faire ")
- des schèmes de perception, de pensée, de jugement, d'évaluation.

D'autres ressources, qui ont une dimension normative :

- des attitudes ;
- des valeurs, des normes, des règles intériorisées ;
- un certain rapport au savoir, à l'action, à l'autre, au pouvoir.

Ces distinctions ne sauraient être exhaustives. Elles ont le mérite de souligner la diversité des ressources cognitives mobilisées. La compétence ne peut ainsi se résumer à de simples capacités opératoires. Il n'en demeure pas moins que la mobilisation de ces requis ne suffit pas à faire preuve de compétence. Ce qui fonde la compétence, c'est la mobilisation de ces requis pour un savoir agir. La compétence est au service de l'action. Elle se justifie parce que son détenteur agit, décide, transforme, en fait, parce qu'il exerce un pouvoir.

### **Compétence et référentiel de compétence**

La complexité du métier de directeur oblige les personnes dans l'exercice de cette fonction à se former. La formation demande, au préalable, la construction d'un référentiel de compétences. Celui-ci décrit les compétences requises pour la fonction. Il est une référence permettant de construire des contenus de formation répondant aux exigences professionnelles sur la façon de faire. Il permet de reconnaître une compétence sur des éléments objectifs de connaissances et de savoirs. Il n'intègre pas les compétences singulières de chaque praticien ou futur praticien. Il sert bien à spécifier des capacités requises pour un profil d'emploi. La construction d'un référentiel de formation professionnelle rend indispensable d'associer un ensemble de ressources à une compétence. Il faut donc identifier des champs de compétences qui mobilisent des ressources cognitives adaptées. Partant de cette obligation, Perrenoud<sup>8</sup> fait remarquer que « l'élaboration d'un référentiel de compétences dans le cadre d'un métier se heurte donc à un triple obstacle : l'immense variété des situations en jeu, le caractère subjectif, donc variable et évolutif, de leur regroupement en familles, les difficultés de l'identification des ressources. » Le référentiel de compétence présente donc le risque d'une schématisation et d'une standardisation des compétences. Pour reprendre l'expression de Perrenoud, il est « d'une part, une " moyenne " des pratiques attestées et, d'autre part, un idéal, une forme d'excellence, celle dont sont censés

---

<sup>8</sup> Voir supra, note 6.

s'approcher les meilleurs professionnels. »<sup>9</sup> Ce résultat n'est pas surprenant. En effet, la réflexion menée pour la construction d'un référentiel de compétence ne peut embrasser la multitude et la complexité de situations que pourra rencontrer et traiter le professionnel. Il ne faut pas oublier que bien des situations se traiteront grâce au bon sens, à une compréhension intelligente de la situation, par l'échange d'expériences partagées entre professionnels, par la référence à une culture ou un usage local. L'intérêt d'un référentiel de compétence réside dans le fait de penser une gestion globale des situations.

### **Compétence, capacité et posture**

Une capacité peut être une compétence. Inversement, une compétence peut devenir une capacité. Tout dépend du degré de maîtrise des connaissances. On peut considérer, par exemple, qu'un professionnel débutant va s'exercer à la fonction de direction par un exercice de capacités que le temps lui permettra de maîtriser et de convertir en compétences. Donc, selon le degré auquel on se trouve, une même habileté ou une même connaissance peut être une capacité ou une compétence.<sup>10</sup> Il serait trompeur d'avoir une approche de la capacité comme une simple antichambre de la compétence. Exercer une capacité ou une compétence, c'est toujours faire face à une situation qui nécessite une action. La capacité serait elle un sous ensemble de la compétence ? Par exemple, un directeur pourra être reconnu compétent parce qu'il sait animer une réunion avec ses cadres. Il montre sa capacité à réguler les prises de parole, à synthétiser un propos, à valoriser un échange, à savoir défendre un point de vue, à respecter les débatteurs tout en tenant à ses propres convictions ou opinions. Il pourra être reconnu compétent parce qu'il aura montré sa capacité à anticiper une situation et ainsi éviter la mise en difficulté ou la remise en cause d'un fonctionnement. Le directeur doit savoir évaluer périodiquement le fonctionnement et l'organisation de son établissement ou de son service pour prévenir les difficultés et empêcher que ne s'installent des dysfonctionnements. Il sera jugé compétent pour sa gestion pertinente des conflits qui lui confère une autorité et une reconnaissance dans la fonction parce qu'il aura montré des capacités de diplomate pour arriver à la résolution des conflits. ? Le conflit n'est pas nécessairement destructeur. Il peut exprimer une difficulté ou un enjeu dont les termes doivent être éclaircis ou débattus pour être dépassés. Par ailleurs, il ne revient certainement pas au directeur d'exacerber les conflits ou de les faire surgir. Il lui appartient d'être ou de rester à l'écoute des difficultés, de ne pas les rejeter ou les nier et de chercher à les solutionner voire à apaiser les conflits. Il est aussi un négociateur, un faiseur de propositions et de résolutions des questions qui se posent, et dans ce sens, se rapproche certainement du diplomate. La diplomatie est l'art de l'habileté. « Partout où il faut de la souplesse, de la diplomatie, de l'intrigue même, il (le directeur !!!) est à son affaire. » (Siegfried).<sup>11</sup>

La capacité, peut être encore plus que la compétence, sollicite les ressources cognitives de l'intuition, de l'informel, de l'adaptation. La capacité guide l'individu sur

---

<sup>9</sup> Ibidem

<sup>10</sup> GERARD François Marie, (1997), Fruit ou compétence ? Capacité ou légume ? Billet d'hum/our face au jargon pédagogique, Français 2000, pp. 154-155.

<sup>11</sup> Siegfried est le troisième des quatre drames lyriques qui constituent *Der ring des Nibelungen (L'anneau du Nibelung ou Trétraologie)* de Richard Wagner, créée à Bayreuth le 16 août 1876. Je rassure le lecteur. Le directeur n'est nullement en cause dans cette citation mais plutôt le Latin.

le chemin de la posture. La compétence le consacre dans la posture. La posture peut être philosophique, éthique, intellectuelle, politique, d'autorité. Certaines compétences n'ont de sens que si une posture est adoptée. C'est ainsi qu'il faut adopter un rapport constructif à l'erreur ou au conflit pour l'analyser. Certaines postures ne seront considérées comme telles que si elles s'inscrivent dans une façon d'être ou de faire du directeur. Elles doivent permettre à celui-ci de se distinguer en toutes circonstances de l'ensemble des personnels. Compétence, capacité, posture sont les ingrédients d'un subtil alliage permettant au directeur d'asseoir une autorité emprunte de stratégie, indispensable dans les situations complexes.

### **Quelles compétences pour la fonction de direction ?**

Peut-il y avoir de pensée et d'action sans références implicites ou non à des savoirs, des modèles, des valeurs, des idéologies ? Quels sont nos « maîtres » à penser et à agir ? Au nom de qui et de quoi un directeur conduit-il une équipe à réaliser telle ou telle mission ? Sa fonction lui confère un pouvoir et une autorité. Le pouvoir et l'autorité formelle suffisent-elles ? Certainement pas. Il doit nécessairement se référer et adhérer personnellement à la mission qui lui est confiée et emporter l'adhésion de l'équipe au projet puis, dans un deuxième temps, inviter à l'action en permettant à chacun d'exercer sa fonction, ses responsabilités, chacun des acteurs demeurant utile à l'ensemble de l'équipe et à l'entreprise menée. Le directeur est nécessairement le premier des responsables car il détient le pouvoir de décision et de mise en œuvre des projets. De là sa fonction et sa place particulière dans une équipe de travail. Responsable, il répond en premier chef de la réalisation de la mission qui lui est confiée. Ce pouvoir lui ayant été délégué et une mission lui ayant été confiée, il dépend donc d'une instance extérieure et, en aucun cas, ne décide seul du projet, des objectifs ni des moyens mis en œuvre pour les atteindre. Il répond aussi devant son équipe et ne peut là non plus déterminer seul, sans concertation ni information, ce que doit être la mission et comment elle va être menée. Il conserve néanmoins une autonomie et s'il s'informe, se forme et prend conseils auprès des membres de son équipe, il prend lui seul et en dernier ressort les décisions qui lui paraissent pertinentes et utiles à la bonne marche de son établissement ou de son service. Il pense et agit en toute indépendance, c'est-à-dire en prenant le recul et la réflexion nécessaire à l'exercice de sa fonction. Mais finalement, il n'est jamais totalement seul dans cet exercice, car il met alors à profit ses connaissances acquises ou transmises, ses capacités d'analyse des situations et de rationalisation des problèmes posés et même ses propres intuitions pas toujours explicites sur l'instant mais qui sont issus d'expériences vécues personnelles ou professionnelles. De sa place, le directeur, plus que tout autre est dans l'obligation de prendre en compte les nombreux paramètres d'une problématique, les hiérarchiser et avoir cette rigueur qui est d'abord de tous les prendre en compte avant de les choisir ou de les évacuer. Il doit faire preuve de capacités d'analyse et de synthèse lui permettant à faire le meilleur choix possible.

On pourrait ainsi parler longuement de ce qui fait la fonction directoriale et donc repérer au fur et à mesure les compétences nécessaires à l'exercice de celle-ci. Il s'agit d'un métier mais aussi d'une fonction avec ce qu'elle implique de prise de responsabilité institutionnelle mais aussi personnelle. Le mélange de ces deux niveaux n'est jamais simple. D'une part, c'est une personne qui est en jeu, avec sa personnalité, ses caractéristiques propres, son histoire, sa spontanéité, son humanité

et, d'autre part, c'est la personne exerçant un statut, un rôle, ce qui implique une prise de distance par rapport à soi et aussi dans sa relation aux autres acteurs. Il s'agit en effet de tenir ce rôle et cette place particulière que confère le pouvoir et de ne pas le galvauder ou le laisser se dérober au gré des événements. Pour justement respecter ce qui a été délégué ....et rémunéré, c'est-à-dire, le pouvoir de désigner et de mettre en œuvre une mission qui, dans le domaine de l'action médico-sociale est toujours d'intérêt public...et d'utilité sociale. A d'autres niveaux professionnels, il en est d'ailleurs de même chacun devant agir avec sa propre personne, sa propre sincérité et humanité, tout en gardant la distance nécessaire à la place professionnelle qu'il exerce. La situation du directeur est plus complexe et sa responsabilité est plus étendue dans la mesure où il doit prendre en compte des paramètres multiples en restant attentif à chacun des personnels et en évaluant en permanence l'avancée des problématiques dont son établissement ou son service a la charge.

Il est à noter que pour ces trois mots et concepts très actuels : DIRECTEUR, COMPETENCE, GOUVERNANCE, leur étymologie leur donne un sens commun :

- Directeur vient du latin « dirigere, directus » qui signifie régler, diriger, aligner, donner la direction
- Compétence, de « cum » et de « petere » qui signifie se diriger vers, viser, solliciter, chercher à atteindre, comment ? ... « cum », c'est-à-dire, avec, ensemble
- Gouvernance vient de « gubernare » qui veut dire tenir le gouvernail, diriger, conduire vers.

La fonction et le métier d'un directeur me paraît donc être, avant tout, celui qui gouverne en énonçant le SENS, la visée et qui doit toujours le FAIRE avec un ensemble comprenant aussi bien l'équipe de professionnels, les usagers pris en charge ou d'autres instances et acteurs hors de l'institution.

Etre compétent, pour un directeur, c'est donc :

- pouvoir dégager les valeurs et les références qui sous-tendent et mobilisent les actions engagées, ce qui suppose des savoirs mais aussi des capacités de conceptualisation, de synthèse et de communication mais aussi de convictions personnelles.
- ne pas se cantonner ou s'enfermer dans un statut ou dans l'exercice solitaire du pouvoir, mais tout en sachant tenir sa place et son rôle, reconnaître les autorités mandatrices et tous les autres acteurs et collaborateurs, tous indispensables, d'ailleurs à la transmission des savoirs et des informations et à la bonne marche de l'entreprise et de la mission engagée.

Ce qui suppose un savoir être AVEC autrui, un savoir faire avec un ENSEMBLE, un savoir décider en toutes connaissances de cause, de manière responsable et indépendante. Rien ne peut réussir pour le directeur, comme pour chacun, sans adhésion aux valeurs, à la philosophie, aux lois et aux politiques menées qui encadrent le travail entrepris. Le désaccord ou le conflit, s'il y en a, doit donc être

débatu pour être solutionné, car il ne peut longtemps perdurer. Du tact, de l'habileté, l'intelligence des situations, la capacité de laisser toujours une ouverture, la recherche de possibilités de solutions, c'est ce que l'on peut espérer d'un directeur diplomate. Mais, le métier est difficile, surtout dans un contexte où l'on attend beaucoup de ceux qui sont censés "réparer" le corps social pour qu'il soit plus présentable à tous points de vue. Il faut donc que le directeur reste modeste du côté de ce qu'il peut modifier avec son équipe, modeste et réaliste, ce qui n'empêche d'ailleurs pas d'obtenir des résultats. Mieux vaut ça que les discours et les bilans parfois dithyrambiques. Il faut dire aussi que les objectifs de travail nommés et exigés paraissent parfois tenir du domaine de la mission impossible. Mais, si à l'impossible nul n'est tenu, il reste toujours à adapter, innover, modifier le cap. Bref, il faut du jeu et de la souplesse dans la manière de diriger. C'est cela être diplomate. L'action professionnelle ne peut être exempte de réflexion. Les conséquences des actions ou des discours devraient être, si possible, entrevues. Il est toujours possible de revoir une décision prise. Rien ne peut être considéré comme définitivement figé dans le cadre de la gestion de situations humaines. D'où, la rigueur dans la souplesse et non de la rigidité. Les erreurs et les échecs font partie de la vie humaine. On ne peut concevoir de situation ou de positions parfaites. Enfin, une compétence qui paraît fondamentale chez le directeur, c'est la capacité à verbaliser, à tenir les discours et les mots qui s'adaptent aux situations rencontrées et les font progresser. Une bonne aptitude à l'écrit est aussi indispensable. Une capacité à l'argumentation et à la synthèse. Il faut insister sur ce dernier point, car quand le directeur parle de son établissement ou service et des projets qui l'animent, il est nécessairement amené à sérier les questions, les organiser, les synthétiser. Le directeur est celui qui souvent est amené à unifier ce qui est pluriel et complexe.

BENOIT Didier

Docteur en droit privé et sciences criminelles

Responsable de la formation CAFDES à l'IRTS de Lorraine

Didier.benoit@irts-lorraine.fr

### 3. Contexte européen de la formation des cadres

Dans un contexte européen nous sommes confrontés – du moins pour les pays représentés dans le partenariat d'échange du projet COMCADES - à une diversité des situations nationales concernant la formation des cadres du social.

Au-delà de ce constat, une autre observation concerne la variété des figures de cadre que nous pouvons rencontrer selon les pays. La dénomination des figures de cadre, ainsi que les fonctions et le degré de responsabilité qui leurs sont attribués varient d'un pays à l'autre, beaucoup plus par contre que les compétences que ces diverses figures doivent maîtriser.

Une illustration succincte des études menées par nos partenaires dans leur réalités nationales/locales nous permettent de donner une vue d'ensemble de ces diversités.

- **Portugal**

La formation professionnelle, qu'elle soit initiale ou continue, n'est pas spécifique au secteur de l'économie sociale. Le code du Travail portugais spécifie que l'employeur doit fournir une formation professionnelle continue à tout son personnel. Chaque année, 10% des travailleurs suivent une formation professionnelle continue. Il y a un important écart entre la formation professionnelle telle que proposée par le réseau d'enseignement portugais et l'activité sur le terrain.

Il n'y a pas de formation professionnelle spécifique pour les directeurs de structures sociales ou socio-sanitaires. La formation qu'ils peuvent obtenir - via des organismes de formation accrédités et suivant des méthodologies variées - ne porte que sur des sujets généraux (Management, leadership, développement personnel, ressources humaines, marketing, gestion de projets, ...) et leur contenu n'est pas spécifique à leur fonction.

L'enquête menée par les collaborateurs de Fenacerci<sup>12</sup> a identifié deux types de figures de cadres dans le secteur de l'économie sociale :

*Les directeurs généraux*  
*Les directeurs pédagogiques / techniques*

---

<sup>12</sup> Fenacerci compte 51 coopératives associées dans tout le pays. Parmi les membres associés, en 2004, on comptait 2400 travailleurs dont 140 cadres. En 2009, dans le cadre du projet COMCADES, ces données ont été remises à jour et un rapport reprend les données concernant les cadres : nombre, fonction, responsabilités ...



*Extrait d'un PowerPoint présenté dans le cadre des travaux du partenariat par les collègues portugais de Fenacerci :*

Denomination	Roles, tasks
General Director	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directs or manages an organization under the responsibility of the Organization Board</li> <li>• Define, together with the Technical/ Pedagogic Directors, several issues such as objectives, business plan and budget, which are presented to the organization board for deliberation;</li> <li>• Examines the services response capacity according to the users needs and foreseen its probable development;</li> <li>• Provides a rational and effective use of available resources, taking into account the standards of quality in services;</li> <li>• Oversees the recruitment and training of human resources</li> <li>• Ensures fulfilment with hygiene and safety at work standards (national regulations);</li> <li>• Represents the organization.</li> <li>• Directs and ensure the definition of technical and pedagogic objectives for the organization</li> <li>• Develops action plans and specific programs implementation, that sustain the Board internal policy.</li> <li>• In collaboration with the Technical/ Pedagogic Directors (or other personnel) responsible for the different intervention areas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervise technical and educational activities;</li> </ul> </li> <li>• Define and ensure corrective measures and adjustments in order to obtain the objectives previously settled.</li> </ul>
Technical/ Pedagogical Directors	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervises directly and continuously other professionals, with required experience or high specialization;</li> <li>• Coordinate complex activities in one or more areas;</li> <li>• Take decisions that normally needs a high level of control and work is delivered to him as specific indication upon objectives and priorities also with interconnection with other areas;</li> <li>• Can outline or distribute work, give further orientations in specific areas and can review the work of other professionals as to technical accuracy.</li> <li>• May represents the organization by delegation.</li> <li>• Participates in the definition of technical and educational objectives for their specific intervention area</li> <li>• Helps on the action plan design and specific programs implementation that sustain the Board internal policy.</li> <li>• In collaboration with the coordinators (or other personnel) responsible for the different intervention areas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinates technical and educational activities;</li> </ul> </li> <li>• Introduce corrective measures and adjustments in order to obtain the objectives previously settled.</li> </ul>

## France :

Il y a une obligation pour les directeurs d'être formés pour répondre à l'objectif de formation obligatoire de tous les directeurs d'ici 10 ans. La référence en matière de formation est le Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Établissement Social ou de Service d'Intervention Sociale (CAFDES). Cette formation n'est accessible qu'au niveau de la formation continue. Cette formation permet d'accéder à n'importe quelle fonction de direction dans le secteur social.

Aujourd'hui, un nombre croissant de candidats en dehors du secteur social se forment au CAFDES. Ce sont par exemple des personnes issues du secteur marchand qui sont en réorientation professionnelle et souhaitent se tourner vers le secteur social, des personnes qui désirent se former pour prendre la direction de leur association.

L'autre voie d'accès pour répondre à l'objectif de formation obligatoire est la VAE (Validation des acquis de l'expérience).

Le référentiel CAFDES est un référentiel qui reprend les compétences génériques demandées aux directeurs d'établissement dans le secteur sanitaire et social. La compétence des cadres se pose aujourd'hui avec beaucoup d'acuité et le référentiel tel qu'il est aujourd'hui demande à être interrogé. En effet, l'évolution du secteur social et médico-social est fortement marquée par une tendance à la marchandisation de l'action sociale, ce qui oblige à reconsidérer les compétences d'un cadre dirigeant. Le débat sur les compétences de ce dernier est largement induit par l'enjeu d'une approche gestionnaire de la fonction, à laquelle il est reproché de ne plus suffisamment considérer la spécificité des publics pris en charge. On observe aussi un glissement des fonctions et responsabilités au niveau de la hiérarchie des positions de cadre, comme par exemple, l'enjeu politique qui auparavant était confié à des directeurs et qui aujourd'hui passe à un poste de directeur général ou des fonctions auparavant réservées aux directeurs qui sont transférées aux responsables de services. Il est intéressant de noter qu'en France, en dehors du CAFDES, il existe une formation spécifique aux cadres intermédiaires (CAFERUIS – Certificat d'aptitude aux fonctions d'encadrement et de responsable d'unité d'intervention sociale).

Au regard des évolutions contemporaines du secteur social et médico-social, un cadre dirigeant doit inscrire son action dans une vision d'anticipation et de stratégie afin d'assurer le bon fonctionnement de sa structure. Le cadre dirigeant se doit d'être un acteur politique, un manager, un gestionnaire.

En France, la Direction Générale de l'Action Sociale (DGAS) a publié juin 2005 une étude sur la qualification des directeurs d'établissements et de services sociaux et médico-sociaux menée par le groupe d'études GESTE et qui peut être consulté sur <http://www.synerpa.fr/upload/contenu/bibliotheque/ETUDES%20ET%20RAPPORTS/geste%20qualification%20directeur.doc>

- **Italie – Région Emilie-Romagne :**

Actuellement, il y a différents types de parcours de formation en Italie. L'objectif étant de dispenser une formation de type supérieur aux jeunes et aux adultes afin de faire coïncider l'offre et la demande de travail :

- La formation professionnelle obligatoire, qui doit compléter les connaissances acquises à l'école avec les compétences nécessaires pour l'exercice d'une profession. Grâce aux financements européens, ces cours sont gratuits et organisés par des sociétés de formation. Au bout des deux années, un examen est présenté pour l'obtention d'un titre.
- L'instruction et la formation technique supérieure, qui a pour objectif de transmettre des connaissances scientifiques et technologiques, mais aussi des compétences en communication et gestion d'équipe. Ce sont des cours flexibles divisés en unités d'apprentissage individuelles, et les compétences acquises pendant chaque unité d'apprentissage peuvent être certifiées.
- La formation « post diploma » est prévue pour les personnes qui ont terminé l'école secondaire. L'objectif est de dispenser une formation de type supérieur aux jeunes et aux adultes afin de faire coïncider l'offre et la demande de travail.
- La formation « post laurea » est prévue pour les personnes qui ont terminé l'université.
- La formation continue a pour objectif d'aider les travailleurs à rester sur le marché du travail.

Au niveau socio-sanitaire il n'y a pas de formation spécifique pour les cadres du secteur. Dans l'étude menée avec les coopératives de l'économie sociale pour les besoins du projet COMCADES, la figure du cadre de l'économie sociale a été identifiée comme étant celle du responsable/coordonateur des services au sein d'une structure couvrant plusieurs secteurs. Le coordinateur gère un secteur spécifique et ses tâches sont principalement l'élaboration du projet de service et les rapports avec les autres services de la structure, la gestion et l'organisation de son secteur au niveau financier, la gestion des ressources humaines afin de garantir une réponse aux usagers, conformément aux politiques et stratégies du service, l'évaluation du service et de la qualité.

Un nouveau cadre de réglementation est prévu pour le futur, où les responsables de services sociaux devront avoir un titre universitaire, sans pour autant que de nouveaux parcours de formation soient obligatoirement prévus !

L'Italie est un pays en transformation. La place des coopératives dans la gestion des services sociaux se développe sur des territoires de plus en plus importants. Les profils, compétences et qualification des personnes du secteur évoluent vers plus d'homogénéité. On observe une augmentation de la complexité de la gestion des services sociaux et de la qualification des personnes en responsabilité. Une double - mission se dessine pour les coopératives sociales : garantir la qualité des services et garantir une gestion efficace administrative. Cette double mission définit le projet de formation et ses exigences.

La thématique des compétences des cadres est très importante actuellement si l'on considère le système d'accréditation des services sociaux et de santé sociale. Le

système d'accréditation représente un défi pour l'ensemble du système régional car il portera à conséquence sur le secteur public et le secteur tertiaire. Il contribue considérablement à la mise en place du réseau intégré d'assistance et de services sociaux.

- **Belgique – Région wallonne :**

Dans la pratique en Belgique, actuellement, les cadres du secteur à profit social sont titulaires d'un niveau 1 universitaire ou non-universitaire. Ils ont suivi des formations classiques telles que : pédagogue, psychologue, éducateur, assistant social, kinésithérapeute et autres formations du secteur paramédical.

Depuis 2003, il existe dans le secteur du handicap deux types de formations obligatoires pour accéder à la fonction de direction : la formation de cadre du non marchand (post-graduat, master, cours de promotion sociale) et la formation continue obligatoire.

Dans les autres secteurs : *les cadres du secteur hospitalier* détiennent une licence en sciences hospitalières (formation initiale et ensuite continue) ; *les cadres des maisons de repos* ont suivi une formation de type post Bachelor (obligatoire pour y avoir accès – existe en formation continue depuis 1995) ; *les cadres des crèches et écoles* ne sont pas sujets à des contraintes particulières en matière de formation, si ce n'est d'être porteur d'une formation traditionnelle de base.

Les plans de formation sont négociés paritairement (syndicats et services du personnel) et s'imposent partout. Actuellement, la tendance est d'avoir deux pôles de direction, à la fois administratif/financier et psycho-socio-pédagogique.

En Belgique, toutes les évolutions se discutent au sein de groupes paritaires. Deux grandes tendances se dessinent : d'une part la spécialisation de la formation au niveau de la gestion et du financement et d'autre part, l'administration, le nursing et la psychopédagogie. Dans le cadre des accords de Bologne au niveau de la réorganisation de la formation, des masters apparaissent en Belgique et accordent des équivalences en fonction des compétences techniques acquises au préalable.

Il n'y a par ailleurs pas d'actualité immédiate par rapport aux législations en vigueur et aux formations existantes, dont les référentiels ont contribué à parfaire le catalogue des compétences du CAFDES français, et qui ont servis comme base de travail au partenariat COMCADES.

- **Luxembourg**

La compétence des cadres du secteur social n'est pas réglementée au Grand-Duché de Luxembourg. Certains gestionnaires du secteur des aides et soins et du secteur social ont entrepris une réflexion à ce sujet. La compétence des cadres ne représente pas, du moins une apparence, une préoccupation pour les décideurs politiques. L'attitude des conseils d'administration varie sensiblement d'une institution à l'autre et oscille d'une préférence marquée pour les managers financiers à une préférence pour les métiers du domaine social, psychologique, thérapeutique ou pédagogique.

Il n'existe pas de formation classique spécifique pour les cadres de structures sociales, mais certaines formations sont organisées depuis quelques années. Dans la majorité des cas, les cadres détiennent une formation universitaire initiale dans un domaine de l'intervention socio-sanitaire ou psychopédagogique à laquelle viennent se greffer des formations complémentaires sur l'encadrement de la population cible concernée. Actuellement, les cadres issus d'un des métiers du secteur social sont encore majoritaires. On trouve chez la plupart d'entre eux des compétences fortes en termes de gestion d'entreprise, acquises soit par le biais de la formation continue soit par la pratique (« Learning by doing »).

L'UFEP (Unité de Formation et d'Education Permanente - APEMH) en collaboration avec l'Institut Universitaire du Luxembourg, l'IRTS-Lorraine et la Chambre des Salariés a mis sur pied une *Formation Managériale pour le secteur d'aide et de soins et le secteur social s'adressant aux cadres d'établissement sociaux*<sup>13</sup>. Cette formation managériale en est à sa seconde promotion mais sans reconnaissance officielle.

---

<sup>13</sup> Le document qui reprend, par modules, les compétences qui sont développées dans le cadre de la formation pourra être consulté dans les annexes

## 4. Nouveaux enjeux de la fonction de direction en Europe

Grâce à l'espace européen de libre circulation des biens et des personnes, les citoyens européens bénéficient aujourd'hui d'une mobilité pour l'emploi et de nombreuses possibilités d'accès à des services « sans frontières ». Qu'il s'agisse des acteurs du secteur marchand ou non marchand, de l'administration publique ou du secteur privé et associatif, tous participent à l'offre de services et à l'émergence de nouvelles compétences en vue du bien de tous.

A tous les niveaux de l'employabilité, les personnes sont invitées à faire preuve de créativité au moment d'agir localement dans un contexte global. Celles en situation de responsabilité et de direction de services n'échappent pas à ce défi. Bien plus, alors même qu'elles continuent de dépendre de dispositions nationales contingentes, elles sont aujourd'hui exhortées à faire preuve de vision organisationnelle et de stratégie humaine au moment de mettre en œuvre les standards de qualité pour répondre à l'accueil de leur clientèle.

De la formation professionnelle initiale ou continue, du secteur associatif marchand ou non marchand, les professionnels du secteur social relèvent aujourd'hui les mêmes défis. Pris isolément, chaque contexte national semble parfois aux antipodes de celles de son voisin. Et pourtant, après avoir dépassé les malentendus du langage et resitué chaque réalité dans sa contingence historique, il n'est pas rare alors de reconnaître qu'en matière de direction de services à caractère social les exigences d'excellence au niveau de la fonction sont les mêmes en-deçà des Alpes ou des Pyrénées qu'au-delà. Après, il conviendrait certainement de nouveau d'être plus mesuré au moment d'évoquer : la durée du temps de travail, la rémunération des personnes, la disparité entre homme et femme dans la fonction, la possibilité d'être actionnaire de l'entreprise, etc.

### Italie (Regione Emilia Romagna –Cesvip)

Après une longue consultation avec les autorités locales et sociales, le Conseil régional a approuvé la première mesure concernant l'accréditation des services sociaux et de santé sociale.

La mise en place de cette mesure a également appelé les secteurs suivants à accréditer leurs services :

1. soins à domicile
2. homes pour personnes âgées
3. centres de jour pour handicapés
4. centres d'hébergement pour personnes âgées (à l'abri du logement, RSA, etc.)
5. centres résidentiels de réinsertion sociale des personnes handicapées

Ces services représentent environ 90% du total des services de santé fournis dans la région de l'Emilie-Romagne, affectant environ 40 mille ménages (36 500 personnes âgées et 3.500 personnes handicapées). On compte environ 800 structures (de jour

ou résidentielles), 300 services de soins à domicile, 25 mille employés pour une dépense totale d'environ 650 millions d'euros.

Ce changement permettra d'assurer un impact immédiat sur l'ensemble du système de bien-être régional.

En vertu des règles d'agrément définies à travers un dialogue constant avec les municipalités, les partenaires sociaux et les gestionnaires ont réaffirmé le rôle important des autorités territoriales locales qui définissent le niveau de qualité des services aux citoyens et fixent les conditions de l'accréditation.

C'est un processus qui permettra d'améliorer la qualité, la stabilité et l'uniformité dans la gestion des services. Un processus qui introduira également des normes de qualité spécifiques, des nouveaux modes de relation entre l'administration publique et les fournisseurs, d'assurer des services plus efficaces et qualitatifs, sous la responsabilité, une fois pleinement mise en œuvre, d'un seul sujet.

Ce processus permettra une intégration forte des services de santé en se focalisant sur la prise en charge globale des personnes et de leurs besoins.

Voici ce que prévoit la mesure établissant l'agrément provisoire.

La Région Emilia Romagna (au sein du comité de district, qui regroupe les maires des municipalités de la référence territoriale) définit la demande pour ces services qui peuvent être accrédités sur base d'exigences spécifiques. La relation entre l'achat public (municipalités et AUSL) et le gestionnaire sera régie par un contrat de service spécifique, évitant ainsi le contrat outil, jusqu'à présent utilisé.

Les services de santé doivent avoir une responsabilité de gestion unifiée, publique ou privée, mais avec les mêmes fonctions (un seul responsable de l'exécution du processus de soins dans sa totalité)

L'accréditation renforce ainsi l'esprit d'entreprise et la coopération entre le secteur associatif et définit le rôle des prestataires de services publics à la personne.

Il existe trois formes d'accréditation, qui sont mises en place selon un processus progressif :

- l'accréditation de transition pour des services existants;
- l'agrément provisoire pour les nouveaux services,
- l'agrément définitif.

Le système sera mis en place à partir décembre 2013

L'aménagement du territoire est donc une condition préalable à l'accréditation. Celle-ci définit les procédures de délivrance et l'exécution des activités.

La Région doit définir :

- la nécessité des services, l'approvisionnement requis,
- les critères pour la réorganisation des services,
- tous les profils additionnels qui seront crédités pour la sélection des services,
- les frais supplémentaires pour l'évaluation des sujets responsables,
- la réglementation des contrats de service.

### **France (Irts Lorraine – Andicat)**

En France, la formation des cadres dirigeants est devenue une obligation. Il n'est plus possible de devenir directeur sans être formé ou devoir se former. Même les directeurs en poste depuis de nombreuses années sont soumis à cette obligation.

C'est pourquoi, l'IRTS de Lorraine se doit de proposer une offre de formation pertinente au regard de l'évolution de la fonction de direction. L'équipe pédagogique mène une réflexion constante sur l'évolution des contenus de formation qui se doivent d'être sans cesse adaptés aux évolutions du secteur social et médico-social. La volonté d'inscrire la formation des cadres dirigeants dans des échanges européens participe ainsi à une dynamique de réflexion et de conception de nouveaux produits de formation articulée à une volonté affichée d'ancrer la formation dans une dimension européenne.

### **Luxembourg (Apemh- Egca)**

Notre secteur se trouve au carrefour de deux logiques assez difficilement conciliables. Son fonctionnement est globalement financé par le biais de convention mais diverses recettes découlent du droit individuel de l'utilisateur. C'est par exemple le cas des prestations de l'assurance dépendance. Les ministères recherchent en collaboration avec les gestionnaires une solution permettant de concilier deux logiques qui s'opposent.

Actuellement, deux modes de financement cohabitent: le financement par couverture de déficit et le financement forfaitaire. Le premier ôte au gestionnaire une grande part de son autonomie puisque chaque décision est soumise à l'accord préalable du ministère de tutelle ; le second oblige à distinguer clairement les actes facturables à la sécurité sociale des autres prestations accomplies dans le cadre du projet de service (accompagnement socio-pédagogique) ce qui est en pratique très difficile et incite à définir les prestations par défaut.

Le défi pour les cadres du social est multiple. Ils doivent être au fait des progrès techniques et conceptuels dans champs social. Ils doivent maîtriser un environnement légal, réglementaire et conventionnel de plus en plus complexe, les mécanismes financiers, la gestion des ressources humaines, des risques, de la qualité, la communication et la recherche de plus en plus cruciale de mécènes (fundraising).

Finalement, le plus grand défi auquel le cadre du secteur social est confronté est celui de réussir le passage d'un système fortement réglementé et dénué de risque à une « libéralisation » du secteur, caractérisée par une plus large autonomie de gestion - mais assortie de risques et d'obligations nouvelles (qualité, productivité, rendement,...) et sans influence sur le tarif des prestations - qu'ils doivent encore apprendre à maîtriser.

Bien que les conventions prévoient la mise en place d'une gestion de la qualité, aucun modèle n'est préconisé. Le débat n'est pas clos entre les ministères



concernés. Dans cette situation, certains gestionnaires ont choisi un modèle, d'autres sont dans l'expectative. Actuellement, les systèmes EFQM, E-qualin et ISO se côtoient.

### **Belgique – Région Wallonne (ACIS - les projets Saint Alfred)**

En Belgique, Région Wallonne, l'accès à la fonction de direction et de cadre dans plusieurs domaines du secteur à profit social impose une formation spécifique de direction ou de cadre et une formation continuée. Ce mouvement commencé dans les hôpitaux, maisons de repos, aide à la jeunesse et personnes handicapées se généralisera progressivement, inéluctablement, à l'ensemble des autres services du secteur à profit social.

Quels en sont les enjeux ?

La technocratisation, la complexification accrue des secteurs et des situations particulières des usagers, des clients, conduisent insidieusement à construire une formation des cadres et des directions orientée vers des compétences techniques, juridiques, administrative, financières, de gestion, dont le risque est qu'elle soit en décalage avec la population au service duquel le service est organisé.

Tout le projet COMCADES a été parsemé de cette réflexion et de cette conviction : le directeur de service doit conserver une compétence en lien avec les usagers des services qu'il dirige, compétence qui donne sens à sa fonction. Il ne peut être exclusivement un directeur administratif ou financier.

Complémentairement à toute formation de base ouvrant l'accès à une fonction de management, sans exclusive de l'origine de la fonction antérieure (venir du secteur marchand vers le secteur à profit social et inversement – cette proposition est elle réellement réversible ?), il semble indispensable de compléter la formation et l'expérience de base du futur directeur de service, selon l'orientation de la formation de base et selon les acquis valorisés, soit par une formation technique de gestion, soit par une formation psychosociale centrée sur la population au service duquel l'entreprise est destinée.

De même, la fonction de direction ne devrait pas être morcelée en deux pôles : une direction technique (administrative, financière, RH, ...) et une direction thérapeutique ou pédagogique ! Si l'on peut imaginer que ces deux pôles, selon la taille de l'entreprise et compte tenu de l'hyperspécialisation des matières à gérer, constituent des fonctions d'adjoint à la direction, de cadres supérieurs, la direction générale devrait idéalement être formée sur les deux aspects : techniques et psychosocial ou thérapeutique.

Un second enjeu concerne inévitablement une véritable valorisation barémique de la fonction de direction et de cadres intermédiaires avec une véritable tension entre ces fonctions à responsabilité et le personnel des services. Il devient de moins en moins intéressant d'accepter une fonction de cadre pour un écart de salaire avec celui des éducateurs qui devient très faible !

## **Portugal (Fenacerci)**

L'enjeu le plus important auquel sont confrontées les organisations aujourd'hui est de savoir comment obtenir et utiliser des connaissances spécifiques afin de promouvoir des standards de qualité au sein des services et également de garantir la pérennité de l'organisation.

Jamais auparavant la gestion des connaissances ne fût autant nécessaire qu'aujourd'hui dans la poursuite des objectifs de la modernité ; objectifs basés sur des plans stratégiques et organisationnels, qui mettent en exergue des domaines d'intervention importants tels que : modèles associatifs, technologies de l'information, certification de la qualité, standards de qualité au niveau de la recherche, innovation et développement, promotion du travail en réseau.

Ces actions requièrent un changement graduel et profond dans le modèle de fonctionnement des organisations ; par exemple dans le domaine des ressources humaines, à travers une redéfinition des priorités basées sur des mécanismes de contrôle clairs et une évaluation continue de la performance.

## 5. Un exemple de formation pour les cadres dirigeants : le projet pédagogique de la formation CAFDES à l'IRTS de Lorraine

Le certificat d'aptitude aux fonctions de direction d'un établissement ou service de l'intervention sociale qualifie en moyenne 200 professionnels par an. Toutes les structures privées qui interviennent dans le champ de l'intervention sociale sont concernées par le niveau d'expertise que permet d'acquérir cette formation. Ce diplôme se prépare dans le cadre de la formation professionnelle dans les centres de formation agréés. Le CAFDES est un diplôme reconnu de niveau I au répertoire national des certifications professionnelles<sup>14</sup>. Il a fait l'objet d'une réforme conceptuelle en 2002<sup>15</sup>, portant sur le référentiel de compétence et les contenus d'enseignement, avant une seconde réforme en 2007<sup>16</sup> de nature structurelle consistant en une mise en conformité de la formation avec les normes européennes. Les champs de compétences, définis par le référentiel, constituent de véritables unités d'œuvre, « ce qui signifie qu'au-delà des contenus d'un programme de formation, d'emblée est interrogée la capacité de la personne en formation à intégrer les situations dans lesquelles elle se trouve et à faire appel à des connaissances, un savoir-faire, des attitudes ajustées et pertinentes. »<sup>17</sup> C'est à partir d'une réflexion sur l'articulation entre référentiel de compétences et référentiel de formation que ce construit le projet pédagogique. Le projet pédagogique de la formation constitue une véritable partition de déclinaison des contenus d'enseignement tant dans leurs formes que dans leurs contenus.

Par son action, le directeur d'établissement ou de service de l'intervention sociale répond à l'intérêt des usagers, assure une prise en charge individualisée, facilite l'expression et la satisfaction des besoins et favorise l'accès à leurs droits et à l'exercice effectif de leur citoyenneté. Il exerce ses responsabilités, par délégation de l'employeur, dans le respect du cadre législatif et réglementaire en s'inscrivant dans les missions d'« intérêt général et d'utilité sociale. »<sup>18</sup> Evoluant dans un univers complexe, le directeur exerce une fonction qui requiert la maîtrise d'outils et de méthodologie afin de conduire les changements demandés par l'évolution des besoins de la mission. Ce métier repose sur un socle de compétences identifié et nécessite une adaptabilité aux multiples conditions d'exercice. Les quatre champs de compétences sont les suivants :

---

<sup>14</sup> Fiche n°367 du Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP).

<sup>15</sup> Décret 2002-401, arrêtés du 25 mars 2002 et 5 décembre 2001, circulaire DGAS/ATTS/4A n°2002/179 du 27 mars 2002.

<sup>16</sup> Décret du 19 avril 2007, arrêté du 5 juin 2007

<sup>17</sup> JEAGER Marcel, (2010), La formation des travailleurs sociaux : nouvelles configurations, nouvelles incertitudes. Communication orale présentée à l'occasion de la conférence-débat de l'Université populaire et citoyenne de Paris, autour de l'ouvrage de Joseph Haeringer, la démocratie : un enjeu pour les associations ? le 2/12/2009 dans la salle des conférences du Musée des arts et métiers.

<sup>18</sup> Article loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

- expertise de l'intervention sociale sur un territoire
- management et ressources humaines
- gestion financière et logistique
- conduite du projet d'établissement ou service

Pour l'IRTS de Lorraine, le CAFDES doit délivrer une formation pratique et transmettre des savoirs dans une perspective pluridisciplinaire, européenne, orientée vers l'action et la prise de responsabilités. Dans un domaine où la part de la contrainte va croissante, les qualités d'imagination, d'invention, d'innovation et d'aptitude à la conduite du changement sont devenues essentielles. L'ambition de l'équipe pédagogique est d'aider chaque stagiaire à maîtriser les savoirs académiques et construire une véritable identité professionnelle permettant de s'engager dans une pratique citoyenne et responsable.

## **1) RELEVER LE DEFI DE LA COMPLEXITE**

Former des directeurs d'établissements et de services sociaux et médico-sociaux, ce n'est pas simplement mettre en œuvre un processus de formation, aussi efficace et pertinent soit-il. La formation des directeurs ne peut en effet se concevoir qu'intégrée à une ambition, celle de répondre avec courage et cohérence aux défis que pose la complexité et les évolutions des politiques sociales dont ces dirigeants seront des acteurs importants. C'est pourquoi nous invitons les stagiaires tant à l'acquisition des techniques et méthodes d'intervention, marque de leur professionnalité, qu'au développement de dispositions intellectuelles marquées par la rigueur, l'analyse, l'ouverture et la créativité face à une réalité incertaine et complexe. Ce sont là les conditions de la garantie dans l'exercice professionnel du maintien des valeurs éthiques et déontologiques qui fondent et préservent la nature de toute intervention sociale de qualité et permettent aux personnels autant qu'aux personnes accompagnées de cheminer et de mobiliser le meilleur de leurs capacités. Le dispositif de formation du CAFDES à l'IRTS de Lorraine se fonde sur un certain nombre de constats relatifs à la situation et aux réalités sociales, auxquelles nous semble devoir répondre un profil de professionnel adapté. Pour cela, il s'agit de s'interroger sur l'évolution de l'environnement social, économique, politique et culturel des cadres de demain, de savoir de quelles organisations et de quels outils ils auront besoin et enfin de réfléchir sur la manière dont les cadres seront recrutés, formés et promus dans les prochaines années. C'est au regard de ces réflexions que l'équipe éducative entend offrir aux individus en formation les moyens d'inventer une identité de direction dynamique et authentique pour relever les défis de la complexité.

### **A) Des constats quant à l'évolution des réalités sociales**

Les politiques sociales s'inscrivent au cœur des évolutions sociales et sont marquées par des mutations qu'il faut assumer tout en ayant le souci du respect des usagers, de la mise en œuvre du cadre réglementaire et de l'équilibre entre des dimensions parfois contradictoires de l'individuel et du collectif, du social et de l'économique, des logiques d'intervention légitimées et des réalités rencontrées. Un directeur ne saurait être un simple gestionnaire ou technicien alors qu'il sera confronté avec ses équipes à des situations radicalement différentes de celles rencontrées il y a encore vingt

ans. Il se doit aujourd'hui d'envisager une prise en charge globale de l'utilisateur reconnu comme acteur de son environnement socio-économique tout en répondant à l'hétérogénéité des publics et des situations.

Les cadres d'intervention ont tout d'abord changé. La décentralisation et la mise en œuvre de nouvelles lois d'organisation du secteur sont les témoins les plus marquants d'un processus d'évolution des logiques qui président à la réalisation de nos missions. Des repères et contraintes nouvelles apparaissent en termes de financement, d'évaluation et de qualité, de prise en compte des usagers ou encore de mobilisations des compétences. L'environnement politique dans les années à venir sera encore plus exigeant en termes de résultats directs dans la perspective d'une réduction du coût du social. Si l'Europe institutionnelle semble quant à elle parfois éloignée et peu lisible, elle n'en demeure pas moins la source de nouveaux critères normatifs et de nouvelles pratiques. Les directeurs formés aujourd'hui auront à mettre en œuvre concrètement des politiques définies à l'échelle communautaire et répondant à des logiques différentes de celles du cadre national (un module Europe est dispensé par des magistrats de la Cour de Justice des communautés européenne. Le contenu porte sur l'Europe sanitaire et sociale. Les stagiaires assistent à une audience de la Cour). Des enjeux de qualifications européennes et de mobilités des personnels sont aujourd'hui d'actualité. Il y a dans ces évolutions une source de contrainte et d'incertitude, mais surtout une chance de réinventer et de renouveler nos pratiques tout en préservant le cœur de nos valeurs et de notre identité. La formation de directeur doit donner des clefs de compréhension et d'action pour relever ces enjeux.

Le visage de la société française connaît lui aussi des évolutions rapides qui affectent les politiques sociales. On ne peut que constater la fragilisation croissante de publics vulnérables à laquelle tente de répondre la mise en œuvre des politiques sociales. Les évolutions démographiques de notre époque caractérisent un glissement de la pyramide des âges vers les groupes les plus âgés et imposent de nouvelles articulations entre les dispositifs de prise en charge de la dépendance, de nouvelles effectivités des droits à l'autonomie, et redessine la frontière entre sanitaire et social. Le développement de la précarité salariale et des nouvelles formes de pauvreté nous amènent à considérer des situations où l'emploi est parfois constitutif de la situation d'exclusion. Des formes nouvelles d'incertitudes viennent concerner la protection de l'enfance et l'aide sociale aux jeunes : les mineurs isolés, les évolutions marquées des phénomènes de maltraitance, le durcissement de la segmentation du marché du travail et les phénomènes complexes qui affectent certains territoires urbains font deviner une nécessaire remise à plat des méthodes de travail et appelle une inventivité certaines. Ainsi, plus que de limiter l'exercice de la fonction de direction à un principe de simple gouvernance, les personnels de direction devront associer analyse, vision et efficacité dans leur pratique quotidienne.

Les profils des équipes enfin, dans une situation marquée par de nouvelles voies d'accès à la qualification, la future mobilité européenne, la confrontation à des problématiques nouvelles, sont autant d'éléments qui imposent de trouver des modèles de management capables de mobiliser au mieux le meilleur de ces équipes au service d'un projet institutionnel. La formation CAFDES s'inscrit dans la prise en compte de ces lignes forces afin de défendre une certaine conception tant du travail social que de la fonction de direction.

## **B) Une conception revendiquée de la fonction de direction**

A la complexité des situations sociales, notre conviction est que les professionnels du secteur et tout particulièrement les cadres doivent répondre par un profil complexe, cohérent et évolutif. Nous concevons le profil du directeur d'établissement et de service comme celui d'un cadre de haut niveau. Il est ainsi important que la formation puisse l'inscrire dans une relation de travail avec d'autres décideurs et dirigeants. C'est là notre souci au travers de liens privilégiés avec le monde universitaire, l'IAE, l'ENACT, mais aussi dans la diversité professionnelle, européenne et disciplinaire des intervenants, autant d'outils qui se veulent au service des stagiaires en leur offrant la possibilité d'inventer leur propre identité de directeur.

Les pratiques et les compétences des directeurs doivent par conséquent pouvoir évoluer, s'adapter et s'enrichir dans un cadre dynamique. Nous concevons ainsi le dispositif de formation des directeurs comme une unité articulant formation initiale qualifiante, formation à la recherche et à une méthodologie d'autoformation, et offre riche et souple de formation continue (une offre de formation continue, en partenariat avec l'ENACT de Nancy, est proposée aux directeurs en exercice. Cette offre porte sur des modules dispensés dans la formation CAFDES, des modules proposés par l'ENACT. Les contenus concernent le management, la gestion financière... Cette offre de formation est ouverte aux acteurs publics et privé de l'action sociale). Cette dernière doit notamment évoluer régulièrement pour rester en phase avec les besoins des personnels en poste et offrir autant des modules théoriques que techniques. Ces points d'attention visent à favoriser l'acquisition de compétences et de dispositions caractéristiques de notre conception de la direction :

- une technicité solide, garante de qualité et d'efficacité, associée à une culture générale professionnelle élargie,
- des aptitudes à la lecture de situations complexes et appuyées sur des références plurielles mais maîtrisées,
- Une méthodologie de recherche et de travail garante à la fois de cohérence, de précision et de sérieux des projets initiés,
- Une ouverture d'esprit permettant d'assumer les défis posés par les évolutions du secteur,
- Des aptitudes relationnelles et une aisance dans la communication tant écrite qu'orale, personnelle qu'institutionnelle,
- Un ancrage dans une identité professionnelle et un ensemble de valeurs qui fondent l'esprit même d'une intervention sociale.

Notre ambition est ainsi d'offrir au secteur social des cadres en mesure d'accompagner ses évolutions, de défendre ses fondements et de relever les défis nouveaux qui s'imposent à ses acteurs. Nous défendons une idée de la fonction de direction au sein de laquelle chaque stagiaire est invité à créer un profil original qui lui correspond pleinement. C'est donc fort de ces constats sur les réalités sociales et riche d'une conception ambitieuse et élevée de la fonction de direction que l'IRTS de Lorraine a élaboré les principes sur lesquels repose son dispositif de formation CAFDES.

## **2) DES PRINCIPES FONDATEURS POUR LE DISPOSITIF DE FORMATION**

Le projet pédagogique de l'IRTS de Lorraine, tel qu'il se décline spécifiquement pour la formation des directeurs, repose non seulement sur des modalités pédagogiques soucieuses de qualité, mais aussi sur des principes transversaux qui colorent toute la formation et marque son identité. Ce sont des principes d'action autant que des valeurs professionnelles, et nous invitons nos stagiaires et nos partenaires à les partager, à se les approprier et à les enrichir.

### **Transversalité et diversité de la formation**

La fonction de direction, son cadre d'exercice, la richesse des compétences à mettre en œuvre ne sauraient se satisfaire d'une formation à laquelle ces dimensions manqueraient. Dans le respect des identités disciplinaires et professionnelles, le dispositif CAFDES veille à la diversité et la transversalité tant des contenus que des intervenants. Une culture générale professionnelle élargie et ouverte s'impose dans ces métiers.

### **Autonomie intellectuelle, favorisée par l'acquisition de méthodes et d'outils**

La nécessaire inventivité, la réactivité et les capacités d'adaptation attendues d'un directeur autant qu'une certaine conception de l'individu nous amène à défendre le principe de l'autonomie et de la valeur de la pensée personnelle de chaque stagiaire. Cependant, l'autonomie intellectuelle n'a de sens que si elle dispose des moyens de s'exercer avec solidité, rigueur et maîtrise. L'acquisition de méthodologies doit donc être pensée non comme une bride ou un formatage de l'esprit, mais comme une garantie pour la liberté intellectuelle.

### **Principe d'alternance et articulation recherche Action**

L'alternance est un principe fort des formations du secteur social et en cela un élément fort de sa culture. Il repose sur l'idée que la qualification opère au travers des institutions dans leur diversité, et la formation CAFDES est fidèle à cette conception au travers d'un dispositif réfléchi de stages (un réseau européen de lieux de stage est en cours d'élaboration. Il est actuellement opérationnel pour les pays comme le Luxembourg, l'Italie, la Belgique, le Portugal) et de formations sur sites (dans le cadre de l'enseignement des politiques publiques, quatre journées de formation thématiques sont organisées sur site : personnes handicapées, personnes âgées, protection de l'enfance, insertion par l'activité économique. L'objet est de mettre en synergie les équipes dirigeantes des établissements et services avec les stagiaires en formation. Ces journées permettent notamment d'échanger sur la mise en œuvre des politiques publiques au sein des institutions). Il s'agit de veiller à l'articulation théorie recherche action qui doit permettre, à chaque stagiaire, d'épanouir et de préciser ce profil de direction.

### **Technicité critique assumée**

Un directeur, quel que soit son champ d'intervention, se doit de maîtriser avec précision les dispositifs et les outils à partir desquels il intervient. C'est là la condition d'une lecture analytique des dispositifs (tout au long de la formation, les stagiaires sont amenés à travailler individuellement ou en groupe, à la constitution de dossiers

techniques, notamment en logistique ou traiter de situations concrètes qu'ils ont ensuite à exposer devant un jury de professionnels, ce qui est al cas pour la dimension personnelle du management).

### **Individualisation, prise en compte et valorisation des parcours et profils individuels**

Une des richesses essentielles des promotions accueillies tient à la diversité des parcours et des formations antérieures. Etudiants universitaires, professionnels de l'action sociale ou hors secteur, tous apportent la valeur ajoutée de leur cursus au processus de formation. L'équipe de formateurs est soucieuse, au travers de modalités pédagogiques adaptées, (des supports méthodologiques adaptés son mis à disposition des stagiaires), de prendre en compte les spécificités de chaque stagiaire, de favoriser leur participation et d'exploiter leur capital d'expérience au sein d'une démarche collective. Les entretiens individualisés, le suivi personnel des démarches de recherche, les évaluations et bilan systématisés sont les outils de cette ambition.

### **Valorisation de la professionnalité propre au secteur social français**

Si les professionnels du secteur ont fort à gagner à s'enrichir au contact de pratiques développées par d'autres acteurs, ils sont également dépositaire de savoirs et de techniques de grande valeur élaborés dans la pratique et la recherche spécifiques au travail social. La formation du CAFDES se doit de favoriser la valorisation de ces savoirs. Cela passe par l'inscription du dispositif dans une dynamique de recherche, des liens étroits et approfondis avec les milieux universitaires et professionnels et la participation active à des projets européens (projet COMCADES qui a associé plusieurs partenaires européens pour la conception d'un référentiel de compétence pour les cadres dirigeants au niveau européen en vue, dans une seconde étape, de mettre en place un master européen de formation des cadres dirigeants). Ce souci de valorisation pourra passer par une attention particulière à des démarches de publication.

### **Ouverture aux mondes professionnels et universitaires**

Les objectifs précédents entendent participer à la dimension régionale partenariale marquée de l'IRTS de Lorraine. Il prend la forme en ce qui concerne les milieux professionnels d'un partenariat concernant la mise à disposition d'intervenants, la réalisation des stages, les formations sur site et une expérience de réseau de veille sociale. Le partenariat avec les établissements d'enseignement supérieur prend la forme d'une mutualisation de moyens, d'échanges de pratiques, et le projet de tronc communs permettant l'acquisition de double diplômes (les stagiaires ont la possibilité de s'inscrire, dans le cadre d'une procédure d'allègement des enseignements, au master management des organisations sanitaires et sociales, avec l'IAE de Metz et au master management des organisations du secteur sanitaire et social, spécialité management hospitalier, avec l'IAE de Nancy. Ils obtiennent ainsi une double validation de diplôme CAFDES/master). Nous sommes attachés à la richesse analytique et conceptuelle de l'université à laquelle nous souhaitons apporter une expertise professionnelle de notre secteur. Notre conviction est qu'une formation de directeur est à sa place à la fois dans les institutions, l'IRTS de Lorraine, et les partenaires universitaires.



### **Inscription dans une dimension européenne qui fasse sens**

L'Europe est sans conteste le cadre actuel le plus dynamique qui soit en termes d'élaboration de normes appelées à influencer le travail social. En méconnaître les enjeux, les logiques et l'importance reviendrait à se priver tant d'un vecteur de participation que de ressources stratégiques. Il n'est donc pas concevable que des directeurs qui auront à assumer des politiques d'origines communautaires, la mobilité des personnels et à gérer des crédits européens n'en maîtrise pas les rouages. Une attention particulière est portée à cette question qu'il ne s'agit pas de circonscrire à un simple apport de connaissances ou de réduire à une simple dimension des politiques publiques. La dimension européenne, espace naturel des futures pratiques de l'action sociale, doit être un axe structurant du projet de formation des directeurs. Celle-ci comprend des apports précis, la participation de professeurs étrangers, des formations sur sites qui exploitent les facilités frontalières offertes par la localisation de la région lorraine, stages et séjours d'études à l'étranger et inscription de l'IRTS de Lorraine dans des projets de développement de diplômes européens de cadre de direction (voir supra projet COMCADES).

BENOIT Didier  
Responsable de la formation CAFDES  
IRTS de Lorraine  
Didier.benoit@irts-lorraine.fr

# 6. Les échanges, résultats et recommandations issus de COMCADES (partenariat éducatif Grundtvig)

## 1. Le projet Comcades

Comcades est un projet de partenariat Grundtvig développé dans le cadre du programme Lifelong Learning de la Commission européenne.

Le partenariat est coordonné par l'APEMH et est constitué de 7 partenaires européens actifs dans le secteur de l'accompagnement des personnes handicapées :

<b>ACIS</b>	<b>Association Chrétienne des Institutions Sociales et de la Santé (B)</b>
<b>ANDICAT</b>	<b>Association Nationale des Directeurs et Cadres de CAT/ESAT (F)</b>
<b>ARFIE</b>	<b>Association de recherche et de formation sur l'insertion en Europe (EUR)</b>
<b>CESVIP</b>	<b>Centro Sviluppo Piccola e Media Impresa Società Cooperativa Sociale (I)</b>
<b>EGCA</b>	<b>Entente des gestionnaires des centres d'accueil (L)</b>
<b>FENACERCI</b>	<b>Federação Nacional de Cooperativas de Solidariedade Social (P)</b>
<b>IRTS</b>	<b>Institut Régional du travail Social de Lorraine (F)</b>

## 2. Bénéficiaires

Les bénéficiaires du projet Comcades sont les directeurs généraux et les directeurs d'établissement du secteur des SSIG (Services Sociaux d'Intérêt Général) s'adressant à un public spécifique (personnes âgées et/ou handicapées).

## 3. Objectifs principaux du projet

Les objectifs principaux du projet étaient :

- 1) Recenser et analyser les compétences générales et spécifiques nécessaires à l'exercice de la fonction de cadre de l'économie sociale ;
- 2) Développer des profils de compétences ;
- 3) Faire des échanges d'expériences et de pratiques en se basant sur les potentialités du partenariat constitué ;
- 4) Identifier et conceptualiser les compétences transversales reconnues à un niveau européen ;
- 5) Etablir des profils de compétences nécessaires à une gestion de qualité dans les organisations qui gèrent des services sociaux ;
- 6) Proposer des préconisations en vue de l'élaboration de parcours de formation facilitant une formation tout au long des âges de la vie.

## 4. Les phases clés du projet

### *A. Première phase du projet*

La première phase du projet a permis de **comparer et d'analyser les différents contextes nationaux** au niveau de l'offre de formation destinée aux cadres du social. (voir détails sub point 3)

### *B. Deuxième phase du projet*

Sur base du référentiel de compétences CAFDES en vigueur en France et de la formation de base des personnels de direction (cadre du secteur à profit social) mise en place par la Communauté française belge, le partenariat a effectué une **analyse des compétences spécifiques des cadres du social auprès de focus groups locaux**.

Ce travail d'analyse a permis au partenariat d'identifier et de valider 5 domaines de compétences communes.

- 1) Elaboration et conduite stratégique d'un projet d'établissement ou de service,
- 2) Management et gestion des ressources humaines,
- 3) Gestion économique, financière et logistique d'un établissement ou service,
- 4) Expertise de l'intervention sanitaire et sociale sur un territoire.
- 5) Positionnement professionnel

Suite à la mise en commun des résultats élaborés dans les focus groups, deux nouvelles dimensions ont été identifiées :

- 6) Politique et gouvernance
- 7) Fonction commerciale

### *C. Troisième phase du projet*

La phase suivante du partenariat a consisté en l'établissement de profils de compétences des cadres du social et en une conceptualisation des compétences transversales reconnues à un niveau européen.

### *D. Quatrième phase du projet*

Cette phase a permis de mettre en place des **préconisations en matière de démarche qualité ainsi que des stratégies de création de méthodologies de formation**.

## ***E. Cinquième phase du projet***

Deux journées de **dissémination** ont été organisées dans le cadre du projet.

- Colloque à l'IRTS de Lorraine (lundi 14 juin) sur le thème : « Les pratiques dirigeantes dans les associations s'action sociale »

Cette journée organisée par le partenaire IRTS de Lorraine à Metz visait à débattre sur la question des pratiques dirigeantes dans les associations d'action sociale à un niveau régional et européen. Le colloque s'est déroulé à travers plusieurs allocutions et tables rondes.

- Conférence de dissémination finale du Partenariat Educatif Grundtvig COMCADES

La conférence de dissémination finale du projet s'est tenue le 2 juillet à Luxembourg-Ville en présence de l'Agence Nationale luxembourgeoise et du responsable de la division « Personnes Handicapées » du Ministère de la Famille et de l'Intégration. L'objectif de cette conférence consistait en la présentation des objectifs et des réalisations du projet par les partenaires eux-mêmes, et en une poursuite de la réflexion sous forme de débat sur les nouvelles formes de gouvernance.

## **5. L'évaluation du projet**

Une première évaluation interne des travaux du partenariat a été réalisée à mi-projet, lors de la réunion de coordination organisée à Bologne les 21 et 22 juin 2009.

Une second temps d'évaluation interne a été prévu lors des journées de dissémination, auprès des personnes associées et du partenariat.

# 7. Réflexions sur quelques concepts importants

*Lors des échanges réguliers entre partenaires du projet Comcades, certains éléments clés dans les compétences des cadres du social ont été abordés de façon plus approfondie, vu leur pertinence dans la spécificité des qualités requises mais aussi comme sujets demandant à l'avenir une attention particulière dans les curriculums de formation à proposer aux futurs cadres :*

- *Gouvernance, réseaux et communication*
- *Référentiel de Compétences commerciales des cadres*
- *Positionnement éthique*

## Le concept de GOUVERNANCE

Nous nous attarderons un peu plus sur cette notion de gouvernance qui souvent est dans ce contexte qualifiée de « nouvelle » ou « bonne » et semble être à la fois un concept actuel, un concept incertain à discuter, et un concept qui invite à l'action.

Le concept de gouvernance a été au cœur du colloque COMCADES qui s'est tenu à l'IRTS de Lorraine le lundi 14 Juin 2010.<sup>19</sup> Démarche qui se veut résolument européenne, ce colloque a permis d'interroger, de confronter et de mettre en perspective ce concept de gouvernance et à travers lui, la manière dont les associations ou entreprises de service social se positionnent au regard des enjeux contemporains, marqués par une évolution libérale et marchande de l'action sociale en France, en Belgique ou au Luxembourg.

### **1) Un concept actuel**

La gouvernance semble avoir en tant que concept opératoire trouvé un écho particulièrement favorable dans les évolutions contemporaines de l'action sociale privée ou délégataire en Europe. Cette actualité semble relever de plusieurs facteurs :

- des évolutions sociétales et contextuelles : dans une société fortement individualisée, où la dimension politique de l'association peut se retrouver mise en question en même temps que s'affirme le droit individuel de l'usager, la gouvernance permet de penser l'articulation du global et du local, de l'individu et du collectif, du libéral et du libertaire. Dans une situation inédite marquée par la crise, la gouvernance interroge la capacité des acteurs privés à tenir des niveaux de contraintes très divers : qualité, engagement, moyens...
- des évolutions publiques et légales : dans tous les pays européens, l'Etat providence se désengage progressivement tout en renforçant au nom du droit des usagers/clients les contraintes techniques, budgétaires et de procédure. Le concept de gouvernance trouve alors son écho dans ce qu'il contient de dimension stratégique et politique.

---

<sup>19</sup> Les pratiques dirigeantes dans les associations d'action sociale. De la bonne gouvernance à un management associatif de plein exercice. – colloque du 14 juin 2010 organisé à Metz par l'IRTS de Lorraine

- Des évolutions dans le rôle et le format des institutions, en cela que tous les pays ont connu ou connaissent actuellement des évolutions marquées de la taille et de l'administration des associations : périmètre, projet, composition des conseils d'administration, renforcement des communautés professionnelles ... Le concept de gouvernance invite à penser cette pluralité.

L'actualité de ce concept amène aujourd'hui dans différents pays européens à penser l'association sous ses dimensions :

- organisationnelle : articulation politique et technique, fusions, professionnalisation des acteurs
- politique : réaffirmation du projet, engagement dans la transformation sociale au-delà de la gestion de dispositifs
- managériale : comment affirmer un management spécifique au monde privé non lucratif ou d'intérêt social collectif ?

## ***2) Un concept à discuter***

Au delà de l'écho très actuel du concept, ce colloque aura permis de mettre en lumière la nécessité de bien définir le périmètre de ce mot et de s'autoriser à une pensée ouverte. En effet le concept de gouvernance pose plusieurs questions que les intervenants auront tour à tour formalisées :

- La question de la conflictualité et du débat démocratique. Trop souvent certains acteurs des pouvoirs publics entendent par gouvernance la bonne gestion et la conformité aux commandes publiques. Or, la gouvernance relève justement de cette capacité à scinder et articuler l'exigence technique d'une prestation pertinente et de qualité à la fidélité à un projet social de transformation. Affirmer la gouvernance spécifique du social, c'est s'engager non comme opérateur mais comme partenaire critique constructif et expert dans la co-construction de l'action publique.
- La question de l'hétéronomie des normes de travail et la question des modes de management. La gouvernance pose la question des marges de liberté de l'association et des acteurs (et notamment des usagers selon leurs capacités) dans l'élaboration des contenus de l'intervention, dans l'évolution des modes de management contingente à l'évolution du contexte et des formats associatifs, ou encore de l'innovation sociale.
- La question de la gouvernance enfin ne saurait être entendue comme une réduction des questions politiques au technique dans un contexte où les États contemporains ont beau jeu d'intégrer une conflictualité de substitution à leurs processus de décision sous forme de consultation ou de démocratie dite participative.

On voit ainsi qu'un travail de formalisation et de mise en forme s'impose. Un travail de lisibilité des missions du secteur social et des modes de prise en charge de

l'utilisateur, également. Et surtout, un travail de lien entre les différentes dimensions constitutives de nos actions : dimension de l'entreprise sociale, dimension de l'action de mobilisation des usagers, dimension de l'action collective et politique.

### **3) Un concept pour agir**

Au delà des différences d'options dans l'analyse, tous les intervenants auront conclu à la nécessité de se saisir du concept de gouvernance pour faire évoluer nos pratiques et notre secteur. Quatre pistes au moins d'action se dégagent de nos échanges :

- La nécessité de réaffirmer la finalité et le sens de l'action. Entre une approche strictement militante et cantonnée à la posture et une approche techniciste et opératoire centrée sur la mise en œuvre de la prestation, penser en terme de gouvernance, c'est penser en terme de sens, de finalité et de philosophie concrète de l'agir.
- La nécessité de penser la plus value de l'action associative sociale. Il n'est définitivement plus possible de justifier notre légitimité au regard de l'histoire, de la tradition, des valeurs, de la non lucrativité ... il faut apporter la preuve de notre plus value. Cette plus value porte entre autre sur notre inscription sociale, notre capacité à accompagner au-delà de la prestation, de construire un projet intégré aux aspirations sociales de notre société. Penser en termes de gouvernance, c'est assumer cette affirmation et la rendre audible et lisible de façon rigoureuse.
- La nécessité de faire plus que jamais place à l'utilisateur, à la fois comme bénéficiaire de notre prestation (exigence de qualité) et comme citoyen acteur et sujet du changement (dimension sociale et politique). Pensons aux exemples en termes de conseil de la vie sociale, de projets collectifs, de formation des délégués des usagers ... Cette approche capacitante met inévitablement nos équipes en tension et appelle une réponse plurielle, une pédagogie du changement et une philosophie du dialogue qui puise au meilleur de la tradition démocratique européenne.
- La nécessité de penser en terme de partenariat et de réseau, ce qui suppose la clarté et la fermeté sur ses projets et valeurs pour construire à l'échelle d'un territoire des alliances efficaces, légitimes, et durables au profit de nos projets communs.

Objet intellectuel non identifié, concept pluriel et synthétique, la gouvernance est un de ces mots obus à manipuler avec précaution : bien orientés, ils peuvent faire tomber des murs dans un monde qui hélas en compte de plus en plus. Manipulés sans prudence, ils peuvent nous blesser de façon irrémédiable.

## LES PRATIQUES DIRIGEANTES DANS LES ASSOCIATIONS D'ACTION SOCIALE<sup>20</sup>

### *De la bonne gouvernance à un management associatif de plein exercice*

#### INTRODUCTION / PROBLEMATISATION

Existe-t-il une spécificité du fait associatif ?

Existe-t-il un management associatif d'action sociale spécifique ?

Si oui, encore faut-il le démontrer

S'il existe, comme nous le pensons, une spécificité du fait associatif, il est nécessaire d'en circonscrire les caractéristiques, notamment en montrant ce qui différencie l'association d'action sociale des autres institutions que sont les organismes publics et les entreprises.

Car, l'affirmation de leur caractère non lucratif ainsi que la déclinaison des valeurs que légitimement elles revendiquent, ne leur suffisent plus pour se maintenir comme acteur incontournable de l'action sociale et médico-sociale.

Rappelons qu'en France, près de 6000 associations gèrent à plus de 70% les établissements et services qui constituent le secteur social et médico-social.

Elles sont aujourd'hui interrogées voire critiquées sur leurs capacités à répondre :

- aux besoins d'une société en pleine mutation
  - et aux nouvelles orientations ou injonctions des politiques publiques.
- Les formes émergentes de régulation imposées par l'Etat via les nouveaux outils que sont les agences, les regroupements, fusions absorptions et autres mutualisations, associées à la crise économique et financière, les appellent à s'inscrire dans une véritable démarche de refondation et à revisiter leurs modes de fonctionnement.

Plus que jamais les associations d'action sociale se doivent de démontrer qu'elles occupent une place et une fonction irremplaçables dans leur double capacité à porter un projet politique de transformation sociale tout en réalisant les prestations de service adaptées aux besoins et demandes des personnes qu'elles représentent et qu'elles accompagnent.

Nous touchons là à leur caractère spécifique qui se traduit en termes de gouvernement associatif, à travers l'articulation et la répartition des pouvoirs entre les associés (les dirigeants bénévoles et le management (les directeurs salariés)

Ce qui appelle donc des conseils d'administration de plein exercice jouant pleinement leur rôle d'employeur, prenant la mesure des enjeux d'actualité, étant en mesure de concevoir et de mettre en œuvre un projet stratégique.

Mais cela suppose également que le projet associatif soit relayé par un projet entrepreneurial porté par un management adapté aux formes renouvelées de gouvernement associatif, un management spécifique dans la manière de diriger une entreprise associative d'action sociale.

Dés lors, c'est bien à la refondation de leur espace politique et à la déclinaison de nouvelles pratiques dirigeantes, à travers une conception renouvelée du gouvernement et du management associatifs, que sont invitées les associations.

---

<sup>20</sup> avec le consentement de l'auteur nous reproduisons ici l'intervention introductive faite par François NOBLE, directeur de l'ANDESI à l'occasion du colloque du 14 juin à l'IRTS-Lorraine (op cit.)



Le concept de gouvernance nous semble propice à imaginer à nouveau frais la clarification et la répartition des pouvoirs entre les dirigeants bénévoles et les directeurs. La gouvernance, en tant qu'elle est une forme nouvelle de relation de pouvoir, nous paraît être un concept sur lequel s'appuyer pour réfléchir à des pratiques dirigeantes renouvelées et à un management associatif de plein exercice, un management pensé en fonction des caractéristiques spécifique du gouvernement associatif.

**Cette conférence vise à :**

- Situer les associations d'action sociale face aux enjeux et aux défis auxquels elles sont confrontées du fait des mutations de la société et des évolutions des politiques publiques,
- Définir le concept de gouvernance et sa déclinaison pour le secteur associatif d'action sociale,
- Montrer de quelle manière le concept de gouvernance est propice pour refonder la répartition et l'articulation des pouvoirs entre l'espace politique des associés et celui technico-managérial des directeurs,
- Différencier et spécifier les fonctions des dirigeants bénévoles de celles des directeurs salariés.

**1. Rappel des enjeux auxquelles les associations sont confrontées et les défis qu'elles doivent relever.**

Depuis une dizaine d'année les associations et leurs établissements ont à faire face et à s'adapter conjointement :

- Aux effets des mutations de la société (libérale, consumériste, individualiste) ce qui met à mal leur caractéristique fondamentale qui repose sur une action toujours collective. Ce qui les incite à se situer de plus en plus sur le versant instrumental et gestionnaire de leurs activités
  - Refonder l'objet de l'association : politique ou économique ?
- A l'application des politiques publiques, loi 2002-2 notamment :
  - Renforcement du droit des usagers, redéfinition de leur place et de la nature à entretenir avec eux : une question de politique associative
  - Planification : s'adapter à l'offre et à la demande sociale et médico-sociale, se regrouper, fusionner.... S'adapter a la concurrence
  - Le financement à la ressource et la convergence tarifaire
  - Professionnalisation des acteurs : production de compétences collectives dans le cadre d'une GPEC
- Aux effets produits par les réformes de l'Etat (LOLF et surtout RGPP)  
L'Etat tente de devenir stratège, ce qui implique de nouvelles régulations, de nouvelles interactions, de nouvelles formes de contractualisations ou au contraire renforcement de l'instrumentalisation
- Aux effets de la crise économique et financière  
Faire mieux avec moins (au moment où les associations sont déjà en transformation, donc dans un état de faiblesse)

Dés lors, il importe alors de reconnaître qu'aujourd'hui les associations doivent non seulement s'adapter à ces nouvelles transformations mais pour cela s'inscrire dans une démarche de refondation.

Elles doivent s'inscrire dans une démarche de refondation pour réaffirmer leur spécificité et garantir ainsi leur survie.

En effet, si elles ne s'inscrivent pas dans une démarche exigeante de relecture et de redéfinition de leurs fonctionnements, elles sont condamnées à ce que le processus qui tend déjà à faire d'elles de simples opérateurs des pouvoirs publics ne se confirme.

Dans cette hypothèse, demain les associations risquent de ne plus être que des coquilles vides.

Il y a toutefois un préalable à honorer si l'on veut que cette démarche de refondation se développe à partir de bases solides.

Ce préalable est que les différents acteurs qui interviennent dans les associations d'action sociale prennent acte du fait qu'ils ont à affronter une situation structurellement paradoxale ; c'est à dire qu'il leur faut, tant dans les pratiques quotidiennes que dans les projets et positionnements politiques et stratégiques, faire vivre un paradoxe, lui donner sens.

Quels sont donc les termes du paradoxe structurel qui caractérise le fait associatif ?

Il s'agit pour les associations de se situer conjointement et de manière dialectique sur deux champs :

Le champ du politique et le champ entrepreneurial, celui de l'entreprise de service.

En d'autres termes, les associations doivent premièrement assumer une ambition politique de transformation sociale, c'est-à-dire opter pour une résistance aux forces contemporaines qui évident l'individu et détruisent ce qui fait lien social à travers la formalisation d'un véritable projet politique associatif.

Dans le même temps, il leur faut assumer, sans s'y laisser réduire, le rôle de prestataire de services non marchands à la personne avec l'ambition d'être efficient de manière optimale et de répondre aux exigences croissantes de qualité et d'innovation par la professionnalisation des services rendus aux usagers.

Dit autrement, pour s'adapter et relever les défis qui s'offrent à elles, les associations d'action sociale doivent en même temps :

- Renforcer et affirmer leur projet politique, leur projet associatif
- Professionnaliser leur offre de service en associant l'ensemble des acteurs qui concourent à l'élaboration et la réalisation de l'offre de service.

Et elles ne peuvent le faire qu'en revisitant leurs pratiques dirigeantes

C'est la raison pour laquelle, nous insistons particulièrement sur la nécessité pour les associations de se doter d'une organisation affichant clairement la clarification et l'articulation des pouvoirs entre l'espace politique des associés et celui de la production du service à la personne via le management. La gouvernance étant ainsi revendiquée comme modèle pour articuler et réguler le projet associatif et le projet managérial.

C'est la raison pour laquelle, le concept de gouvernance, qui est une relation de pouvoir, peut fournir un cadre de prise en compte renouvelé de toutes les parties prenantes et de la régulation de leurs relations.

## **2. La gouvernance : un concept propice à permettre de penser la refondation des associations d'action sociale**

La bonne posture intellectuelle au regard du concept de gouvernance associative nous semble se situer entre la fascination et la dénonciation. Il s'agit bien de s'inscrire dans une démarche de pensée rigoureuse permettant de distinguer les apports du concept de gouvernance, d'identifier en quoi il permet d'affronter avec de nouveaux outils les questions de pouvoirs propres à l'associatif, tout en repérant en quoi il risquerait de mettre à mal l'identité et les principes fondateurs du tiers-secteur.

### **2.1 Les définitions du concept de gouvernance**

*La gouvernance : deux facettes d'une même entité*

Car derrière le concept de gouvernance se cache deux acceptions qu'il convient d'éclaircir pour en comprendre la conjugaison du sens :

- La gouvernance est d'abord l'expression d'**une autre manière de gouverner**, le concept de gouvernance s'opposant à celui de gouvernement. Cet aspect du concept de gouvernance nous vient principalement des instances internationales (le livre blanc de la gouvernance)
- Deuxièmement, la gouvernance est **une relation de pouvoir**. Ce second versant de la gouvernance nous vient de l'entreprise notamment anglo saxonne. Dans les années 1990.

Pour ce qui concerne le 1<sup>er</sup> aspect, nous considérons avec Philippe Moreau Defarges que la gouvernance " *s'inscrit dans cette quête de meilleurs systèmes de gestion des hommes et des ressources. Pour la gouvernance, la décision, au lieu d'être la propriété et le pouvoir de quelqu'un (individu ou groupe), doit résulter d'une négociation permanente entre les acteurs sociaux, constitués en partenaires d'un vaste jeu, le terrain de jeu pouvant être une entreprise, un Etat, une organisation, un problème à résoudre*".<sup>21</sup>

La pluralité des laboratoires où se construit la notion de gouvernance contribue à en faire une notion plastique, contradictoire, évolutive, c'est ce qui constitue à la fois son intérêt et ses limites. Gouvernances urbaine, mondiale, corporate governance, bonne gouvernance..., le terme fait l'objet d'une multitude d'usages et comme le note Sylvain Allemand<sup>22</sup>, des différences notables existent de part et d'autre de l'Atlantique et outre-manche, comme d'une discipline à l'autre, au point que l'on peut parler de gouvernances au pluriel.

Il importe donc de tenter de recenser quelques caractéristiques fondamentales et transversales de la notion de gouvernance.

La gouvernance permet de décrire un changement de style dans le mode de

---

<sup>21</sup> Moreau Defarges Ph., op. cit., 2003.

<sup>22</sup> Allemand S., " Gouvernance, Le pouvoir partagé ", *Sciences Humaines*, N° 101, janvier 2000.

gouvernement ou de gestion, à quelque niveau où l'on se situe.

La gouvernance attire l'attention sur la pluralité des acteurs, relevant de logiques différentes (entrepreneuriale, publique, associative), qui interviennent dans les processus d'action collective.

La gouvernance invite à considérer cette action collective en prenant en compte l'enchevêtrement des niveaux d'action. Au schéma de pouvoir fondé sur l'autorité et la hiérarchie, elle oppose la confiance et la coopération ; au gouvernement exercé du sommet vers le bas, un processus interactionniste.

La gouvernance favorise par ailleurs les analyses en termes de participation, de négociation et de coordination ; elle va de pair avec les notions de projet, de partenariat et de consensus. Significatif à cet égard est le fait qu'elle soit réapparue dans les débats de société concomitamment aux thèmes de citoyenneté, de réseau, de démocratie locale, etc.

La gouvernance implique une rationalité "réflexive" : les acteurs agissent en réagissant en permanence aux effets de leur action collective. En tirant les leçons des précédents et des échecs, ils avancent dans un dialogue permanent, en vue d'un consensus.

Parler de gouvernance est une manière de prendre acte du fait que l'environnement est incertain, de plus en plus complexe, requérant des savoirs, des compétences, des informations qu'un seul acteur ne peut plus prétendre détenir seul.

A noter que c'est dans ce cadre que l'on parle aujourd'hui de gouvernance territoriale quant à la manière qu'adopte l'Etat pour élaborer et impulser ses politiques publiques.

#### *La gouvernance comme outil au service de la fonction employeur*

Mais parce que, comme nous l'avons précisé, la gouvernance est une relation de pouvoir, elle inclut la notion de contrôle des instances dirigeantes sur le management. Il faut ici comprendre le sens de contrôle dans sa définition anglo saxonne (« control ») c'est-à-dire dans le sens « d'avoir la maîtrise de ».

En d'autres termes, la bonne gouvernance est l'ensemble des dispositions visant à assurer, autant qu'il est possible, que l'action des dirigeants de l'entreprise (le management) est bien conforme à la volonté des actionnaires (les bénévoles associés pour l'association) et à leurs intérêts. Elle se distingue du management, lequel désigne les relations entre des dirigeants et leurs subordonnés.

La gouvernance, c'est en quelque sorte " le gouvernement du gouvernement ".

### **La Gouvernance associative**

#### **Que peut-on retirer du concept de gouvernance pour l'association d'action SMS ?**

Nous pouvons tenter de mettre en relief quelques-unes des caractéristiques de la notion de gouvernance<sup>23</sup> qui présentent un intérêt quand on s'inscrit dans une démarche de refondation du modèle associatif :

- premièrement, la notion de gouvernance situe les processus de décision dans un

---

<sup>23</sup> Pour une analyse plus développée, nous renvoyons à l'ouvrage que nous avons co-rédigé avec François Noble, *Gouvernance et fonction de direction dans les associations d'action sociale*, Dunod, 2005.

contexte sociétal où s'opère une mutation de la conception et de l'exercice du pouvoir. La gouvernance pose les bases d'un management qui, fondé sur les notions de système, de projet, de synergie, d'interaction, correspond bien aux enjeux de pilotage des organisations associatives ; elle correspond à un nouveau modèle de management où l'information, l'explication, la participation doivent être constantes, fluides, multidirectionnelles.

- deuxièmement, cette approche présente l'intérêt d'appréhender à nouveaux frais la bipolarité de l'instance décisionnelle de l'organisation associative (pôle politique et pôle technique), de rendre compte des logiques paradoxales, parfois antagonistes, qui sont aujourd'hui à l'œuvre dans le pilotage des organisations associatives, de les hiérarchiser et d'aider à penser leurs articulations. Elle permet, notamment et ce n'est pas son moindre intérêt, de réaffirmer la primauté de la fonction politique, alors que souvent on lui reproche une dilution des pouvoirs. La réaffirmation de la primauté de la fonction politique nous semble fondamentale à un moment où la fonction de définition et de portage du projet associatif n'est pas toujours assurée dans les meilleures conditions, ce qui compromet gravement à terme le fait associatif.
- enfin, en cohérence avec le constat du primat du politique, la gouvernance met en relief le rôle et la responsabilité du conseil d'administration. Le C.A. est l'instance responsable des orientations politiques et des modalités de contrôle du management associatif, il définit ou ratifie les orientations stratégiques proposées par le management. *« Le concept de gouvernance a l'intérêt de mettre en synergie, sans confusion de rôles, les structures politiques et les structures de direction. »*<sup>24</sup> La construction du projet de l'entreprise associative résulte d'un échange permanent entre le conseil d'administration et la direction générale ou d'établissement. Il est de la responsabilité de la direction d'élaborer le projet managérial à partir des grandes orientations définies par le conseil et son président, ce projet apparaissant ainsi comme *« la continuité naturelle du projet politique. »*<sup>25</sup>

Il s'agit donc selon nous d'un concept qui peut se révéler porteur de clarifications opportunes dans un contexte où les organisations associatives, pour confirmer leur utilité sociale, doivent optimiser leurs modes de gestion, d'organisation et de direction.

Plus que jamais, les associations d'action sociale se définissent par l'organisation de leur pouvoir et la maîtrise de ce dernier, légitimant ainsi, conjointement, leurs fonctions politico-stratégiques et d'employeur. Les délégations qui en découlent et qui désormais doivent être formalisées via le Document Unique de Délégation, constituent pour les dirigeants comme pour les directeurs une garantie quant à l'exercice de leurs responsabilités réciproques.

Ainsi sommes-nous en accord avec Fabrice Traversaz lorsqu'il affirme que « la dirigeance associative est tout sauf un exercice solitaire du pouvoir<sup>26</sup> ».

---

<sup>24</sup> Benazet J.-P., Carles J., Igalens J., Peyre A., *Gestion des entreprises sociales, Associations et établissements sociaux*, Voiron, La Lettre du Cadre Territorial, 1999.

<sup>25</sup> Benazet J.P., op.cit., 1999.

<sup>26</sup> Traversaz F. *La dirigeance associative et le changement. Eléments de réflexion sur les ressorts légitime de l'action*. Séminaire du GNDA. Le Puy en velay. 29 octobre 2003.

La gouvernance associative est bien cette relation de pouvoir qui oblige à identifier clairement les fonctions du politique et celles du management tout en s'organisant autour de régulations et de négociations qui font émerger les règles et les accord qui structurent le fonctionnement de l'entreprise associative.

Dés lors des formes diverses peuvent voir le jour en matière de gouvernance associative et il appartient aux associations, en fonction de leur histoire, de leur culture, de leur projet, d'élaborer spécifiquement la nature de leurs relations de pouvoirs.

### **Pour conclure : refonder démocratiquement l'association**

Reconquérir et redéfinir l'objet associatif en renforçant la fonction et le poids politique d'un projet porté par une visée éthique et politique de transformation sociale : voici donc les défis que doivent relever les associations d'action sociale dans les années qui viennent. Nous avons tenté de montrer que ces défis ne pouvaient être relevés qu'au prix d'un réinvestissement des fonctions militantes et dirigeantes des associés. Encore faut-il que ce projet politique de transformation sociale se conjugue avec la mise en œuvre de la démocratie associative, cette dernière devant se traduire par une déclinaison de ses principes au niveau des associés mais également en direction de toutes les personnes qui composent l'association.

Il s'agit bien sûr des personnels, cadres et professionnels.

Mais la refondation démocratique de l'association passe d'abord et avant tout par l'attention à porter aux bénéficiaires de l'action associative.

Car il est un autre enjeu qu'il convient de faire émerger, c'est celui qui concerne la nature du rapport à créer et à entretenir avec les personnes qui composent les structures que gèrent les associations, ceux que l'on nomme les « usagers ».

Dans la période complexe et incertaine que nous traversons, il est devenu indispensable pour les associations de montrer la voie et de fournir aux établissements et services et aux professionnels le sens et la finalité de leur action.

Le projet associatif doit être en capacité d'affirmer les orientations éthiques et politiques qui permettent de considérer les personnes que les institutions souhaitent accompagner, non seulement dans le cadre des prestations prescrites par les pouvoirs publics, mais également dans le souci permanent de leur insertion et de leur émancipation.

« L'enjeu étant bien de passer d'une action sociale marquée par le caritatif et le contrôle social à une action solidaire marquée au signe de citoyenneté<sup>27</sup> ».

C'est en direction des enfants, adolescents, adultes pris en charge que doivent s'exprimer avec le plus de force les missions d'intérêt général et d'utilité sociale qui sont, comme nous l'avons vu, les piliers du projet politique de transformation sociale porté par les associations.

François NOBLE

Directeur ANDESI – Association Nationale des Cadres du social

Responsable des formations Inter et supérieures

---

<sup>27</sup> Michel Laforcade et Vincent Meyer (sous la direction de) « Les usagers évaluateurs ? Leur place dans l'évaluation des bonnes pratiques professionnelles en travail social ». Les études hospitalières. 2008

## **Gouvernance, Réseaux et Communication.**

### **Le management et la direction de service au cœur du concept de gouvernance.**

« Il est des mots anciens qui connaissent un regain de succès après des décennies voire des siècles d'oubli, en revenant le cas échéant par le truchement de l'anglais. C'est le cas de la notion de gouvernance, un vieux mot en usage en français dès le XIII<sup>ème</sup> siècle et tombé en désuétude. Etymologiquement, « gouvernance » partage la même origine que « gouvernement » qui a aussi donné « gouvernail ». Mais alors que le gouvernement incarne une conception hiérarchique et centralisée du pouvoir, la gouvernance suggère un pouvoir non seulement décentralisé, mais encore partagé entre une pluralité d'acteurs, publics ou privés, officiels ou informels, institutionnels ou associatifs, susceptibles de surcroît de relever d'échelles différentes. Aussi a-t-elle été progressivement associée à l'idée d'intelligence collective ou à celle de réseau. Plus que le gouvernement, la gouvernance suggère par ailleurs un pilotage à vue dans un monde d'incertitude et de complexité.

Au delà des conceptions spécifiques qu'elle recouvre ... l'enjeu est à chaque fois le même : faire coopérer ou piloter des acteurs aux logiques et aux intérêts différents, voire contradictoires. »<sup>28</sup>

Il était bon ici de rappeler ce que l'on entend par « Gouvernance » et l'origine de ce mot appliqué aujourd'hui au management des entreprises, plus particulièrement pour le propos de ces cahiers d'ARFIE, au management du secteur à profit social et plus spécifiquement encore aux cadres et directions des services pour personnes handicapées.

Comme souvent, un concept, qui devient à la mode dans le monde des entreprises marchandes, aurait très bien pu trouver son origine au sein du secteur à profit social, le secteur non-marchand lorsqu'il était encore de bon ton de le définir par la négative.

En effet, il s'agit bien de « piloter à vue » des acteurs les plus divers, « aux logiques parfois différentes ou contradictoires », dans une décentralisation partagée du pouvoir pour atteindre, démocratiquement, un objectif commun. Le concept reconnaît explicitement la complexification du monde impliquant une gestion de celui-ci plus circulaire, systémique, bien plus que linéaire. Je n'ai pas le sentiment que ceci soit une véritable découverte pour ceux dont le métier de base est d'être confronté au quotidien à la complexité humaine, à ses failles, à ses déviances, à ses pathologies, ... face auxquelles les réponses cartésiennes linéaires, mécanicistes, n'ont jamais fait leur preuve. Une fois de plus, constatons donc que c'est le monde du profit, du capital, qui formalise une notion qu'il aurait été tout aussi naturel de modéliser au départ du secteur à profit social.

Cette notion de gouvernance s'inscrit également dans un contexte de management centré sur le résultat, pas toujours à long terme d'ailleurs, dont les outils de pilotage, de contrôle, développés finiraient par devenir des buts en soi. Le risque en est grand d'éloigner le management des véritables clients que sont les personnes handicapées ou les autres usagers des services du secteur à profit social. Ceci étant posé comme un postulat différenciant fondamentalement le monde des entreprises marchandes

---

<sup>28</sup> In « Le dictionnaire des sciences humaines ».

de celui des entreprises à profit social. L'assimilation du second au premier (« il n'y a pas de différence entre les – le management des- entreprises marchandes et les entreprises à profit social ») n'étant pas, pour ma part, le passage obligé pour une reconnaissance du secteur à profit social. Ce dernier devra, un jour, abandonner ce complexe d'infériorité qui le situe continuellement en marge ou dépendant du secteur marchand. Il est vrai que le modèle macro économique dominant reste celui d'une société dont le progrès et la richesse ne se mesure qu'à l'aune du profit généré par les entreprises marchandes sans y reconnaître la place du secteur à profit social comme acteur à part entière de la société. Le véritable objectif, le véritable « client » des entreprises marchandes étant, comme l'ont démontré les excellents reportages : « La mise à mort du travail »<sup>29</sup>, le profit des actionnaires pour lequel la qualité du service au client est un moyen et non la véritable finalité de l'entreprise. L'application d'un modèle de management du secteur marchand au secteur à profit social ne peut pas conduire à en déplacer les véritables bénéficiaires, les véritables clients, vers la technocratie (processus qualité, tableaux de bord, évaluation de satisfaction des usagers, management de risque, préventionnisme, chartes, ...) ou la seule recherche d'une maximisation des résultats financiers sans que ceux-ci ne soient obligatoirement affectés à l'objet des associations qui le génèrent. Mon propos ne vise évidemment pas à entretenir les tabous dans le secteur à profit social que sont les mots : « profits », « bénéfiques », « rentabilité », « productivité », « résultats », « clients », « concurrence », « gestion » etc. . L'association ACIS que je représente affirmant d'ailleurs qu'il n'y a pas de social de qualité sans gestion de qualité impliquant de dégager un bénéfice annuel suffisant pour assurer la pérennité de l'association.

La gouvernance s'inscrivant majoritairement aujourd'hui dans un mode de management de configuration organisationnelle de type bureaucratique décrit par Mintzberg alors que la complexification des systèmes impliquerait la mise en réseau, le partage de pouvoir, entre différents acteurs dont les rôles et les pouvoirs partagés doivent être clairement et préalablement définis.

Ainsi, les descriptions de fonctions, outils de base de tout gestionnaire des ressources humaines, la clarification des rôles des différents acteurs de la gouvernance, s'appliquent à ce principe de gouvernance. Qu'en est-il dans les entreprises à profit social ? Comment cela s'y décline-t-il ?

François NOBLE et Philippe HIRLET lors du colloque : « Les pratiques dirigeantes dans les associations d'action sociale » (14 juin 2010 – IRTS de Lorraine) ont particulièrement bien mis en évidence cette évolution de la gouvernance et du partage des pouvoirs au sein des entreprises à profit social.

C'est l'association comme interface – au risque de ne devenir que simple opérateur des missions publiques, exécutants de celles-ci - qui est en jeu, confrontée à d'importantes mutations, impliquant de refonder démocratiquement l'objet de l'association, son projet associatif. Mutations, allant vers une véritable « professionnalisation » du secteur associatif et de ses acteurs, et que l'on peut identifier comme :

- Consumérisme ;

---

<sup>29</sup> La mise à mort du travail. Un film de Jean-Robert VIALLET. Production Yami2. Participation de France Télévision. 2009.



- Droits des usagers ;
- Planification de l'offre et de la demande
- Tendances aux fusions, regroupements, absorptions ? ...
- Révision des politiques publiques ;
- Révision des modes de financement des projets associatifs ;
- Crise économique et financière qui implique de faire mieux et plus avec moins de moyens.
- Etc.

La gouvernance nécessite de clarifier les zones de prestations de services de celles du projet politique, stratégique, associatif.

La multiplication des acteurs et des responsabilités personnelles renforcées de chacun nécessite une clarification des rôles et des zones d'intervention de chacun :

- Membres associés ;
- Administrateurs (bénévoles dans le secteur à profit social) ;
- Administrateur délégué ou bureau exécutif ;
- Direction ;
- Cadres intermédiaires ;
- Personnels salariés ;
- Volontaires et bénévoles ;
- Etc.

Autant de variables de la gouvernance qui comportent de véritables enjeux pour les zones de compétence, de pouvoir, de chacun des acteurs mais également sur la manière dont le service est rendu aux véritables clients que sont les usagers. Il est toutefois indispensable de veiller à ce que trop de moyens financiers ne soient affectés aux outils de la gouvernance au détriment du service direct au client.

Ainsi, une autre mutation bien plus profonde du mouvement associatif est en marche, au détriment des petites associations ?

En effet, gouvernance et management sont un vocabulaire que l'on imagine aisément s'appliquer aux « grosses » organisations nécessitant un véritable organigramme à différents niveaux d'encadrement et de responsabilités.

Or, historiquement, bon nombre d'associations se sont créées à partir d'initiatives issues de la bonne volonté ou du bon cœur de parents, d'amis, de citoyens, etc. qui s'associaient pour atteindre un but. Autant de petites associations qui ont ainsi proliféré. Autant d'associations qui ne se sont pas toujours développées au point de devoir se structurer autour d'un organigramme où fleurissent nombres de présidents, administrateurs délégués, directeurs, cadres divers. Autant d'association où les rôles et responsabilités restent partagés et parfois confondus, ne relevant plus, au sens strict, d'une véritable « bonne » gouvernance. Ces modèles sont-ils pour autant voués à l'extinction face à cette gouvernance reposant, notamment, sur la responsabilité accrue des administrateurs les conduisant à exiger un partage clair des rôles. Les administrateurs contrôlant la direction, élaborant le projet d'association et confiant à la direction le rôle de l'exécuter.

Pour autant, cette description est-elle plus naturelle et sans conséquence sur l'organisation des grosses associations. Combien de directions au sein de celles-ci sont toujours investies aujourd'hui d'un rôle d'élaboration de projet stratégique ou de projet d'association et non seulement d'un rôle d'exécutant de celui-ci, le pouvoir de

décision finale en la matière appartenant aux administrateurs ? Leur fonction sous l'œil de la gouvernance implique-t-elle le retrait de ce rôle qu'il exerçait précédemment ? Ce rôle ne doit-il pas rester dans une grande proximité du client ? Comment cette mutation des rôles va-t-elle s'effectuer au profit des clients et de la capacité créatrice, d'innovation et de changement social des services et de leurs associations ?

Complexité disions-nous ?

« Il faudra bien s'y résoudre, le nouveau paradigme qui s'ouvre sera celui du mouvement perpétuel ; instabilité, précarité, impermanence, incertitude, foisonnement, complexité en seront les maîtres –mots. La force du projet et l'intérêt qu'il présente pour les membres, sont la seule garantie de pérennité d'un réseau, quel qu'il soit ! »<sup>30</sup>

Plus aucune entreprise aujourd'hui n'imagine travailler de manière isolée, en autarcie. L'entreprise moderne est en réseau. Il en est de même pour les entreprises du secteur à profit social, quel que soit l'angle de développement des différents réseaux.

- Solidarité fonctionnelle entre services ;
- Soutiens dépannage-répit ;
- Développement de l'offre de services ;
- Echanges de bonne pratique ;
- Partage d'activités et de locaux ;
- Economie d'échelle sur le plan de la formation continuée ;
- Partage de marchés ;
- Etc.

Il appartiendra à chaque association de répartir les rôles et fonctions entre ses différentes composantes.

Le rôle de direction est assurément central dans cette capacité à animer et coordonner l'imprévu, à distribuer les responsabilités et à valoriser l'initiative et la créativité. Entre la responsabilité du Conseil d'Administration de définir le projet stratégique institutionnel et celle de contrôler la manière dont le management est exécuté, le directeur de service « s'inscrit dans la fonction d'encadrement, qu'il n'est pas seul à assumer, mais qui se décline à son niveau par des attributions et un statut spécifique, notamment par l'autorité conférée de prendre, de façon arbitraire, la décision finale. »<sup>31</sup>

Dans une société en perpétuelle évolution, dans laquelle les médias ont pris une importance considérable, il n'est pas concevable de terminer cette réflexion autour de la gouvernance sans évoquer la question de la communication.

En effet, la gouvernance implique de communiquer de manière soignée :

- en interne (en direction des salariés) ;
- en externe (en direction des clients et des partenaires) à la fois sur le travail de l'entreprise (les produits vendus) et sur l'entreprise elle-même et ses dirigeants.

---

<sup>30</sup> In : « L'entreprise réinventée. »

<sup>31</sup> In : « Le travail de directeur en établissement social et médico-social. »

Cette compétence dont doit savoir s'entourer le directeur de service doit être entretenue et développée dans les services du secteur à profit social et plus particulièrement les services pour personnes handicapées.

Christian ROBERT  
Directeur général des Projets Saint Alfred.  
ASBL ACIS.

#### Bibliographie.

Le Chaos management. Tom Peters. Inter Editions. Paris.1988.

Le management du non-marchand. Baudouin MEUNIER. Economica. Collection Economie Contemporaine. Paris. 1992.

Le dictionnaire des sciences humaines. Sous la direction de Jean-François DORTIER. Editions Sciences Humaines. Auxerre. 2004.

Le travail de directeur en établissement social et médico-social. Analyse de la pratique. Bertrand Dubreuil. Dunod. Paris. 2004.

L'entreprise réinventée. Le grand virage des managers. Marc HALEVY – VAN KEYMEULEN. Les éditions namuroises. Namur. 2003.

Intelligence émotionnelle et management. Comprendre et utiliser la force des émotions. Ilios KOTSOU. De Boeck Université. Manager RH. Bruxelles. 2008.

### **Référentiel de COMPETENCES COMMERCIALES**

Les établissements médicaux sociaux sont de plus en plus appelés à faire partie de l'économie sociale. Mais que cela soit au niveau de la réponse à des besoins médicaux sociaux ou par rapport à une activité commerciale liée à l'insertion des personnes handicapées, il devient indispensable que les directions possèdent les compétences commerciales et une connaissance minimum des outils marketings. Le point principal se situe au niveau de la stratégie et de l'étude des clients (sociaux ou commerciaux afin de connaître les besoins réels et satisfaisables par notre implantation, notre organisation etc.)

Certaines autres compétences peuvent être déléguées sous certaines conditions de compréhension des outils.

Préambule :

Les termes employés sont souvent pris dans un sens populaire et ne correspondent pas toujours à l'acception.

Termes	Définition
commerce	Echange de produits contre paiement
négoce	Activité de distribution de produits sans transformation
activité commerciale	Tous processus de ventes
CLIENTS ou chalands	Toutes entités juridiques susceptibles d'acheter les produits ou service
zone de chalandise	Périmètre de recherche de clients potentiels
besoins CLIENTS	Les produits ou services intéressant l'activité du client
gestion commerciale	Gestion des clients, des devis des factures et leur paiement, gestion des stocks, prix de revient et marge brute
marketing	Ensembles des outils d'analyse du marché
marché	Ensembles de besoins définis dans le temps et l'espace
marge brute	Prix de vente – TVA – prix d'achat ou couts de production
K : coefficient de marge brute	Outil permettant aux commerciaux de connaître la marge disponible pour les frais et les bénéfices
sectorisation TVA	Permet à un établissement non soumis à TVA de récupérer la TVA mais aussi de la payer.
marge nette	Prix de vente – TVA – prix d'achat ou couts de production – frais de gestion, de commercialisation, financier...

En France, longtemps les ESAT n'ont pas eu le droit de faire de négoce. Cela ne figure plus dans aucun texte. Rien n'interdirait à un établissement accueillant des personnes handicapées de créer une superette voir un hypermarché.

***Toute activité de production ou de service demande un minimum de commerce et de gestion commerciale.***

### **STRATÉGIE COMMERCIALE**

C'est la première des compétences demandées au directeur. Tout le reste peut être délégué.

Cependant, la décision de stratégie est primordiale et en amont de toutes les activités de production ou de service (y compris de négoce).

En France, l'imputation de charges sur le compte d'exploitation commercial par la loi implique de dégager une marge brute suffisante. Mais pour dégager cette marge il faut vendre (ou commercer).

VENDRE : QUOI ? À QUI ? QUAND ? À QUEL PRIX ?

#### 1. QUOI ? À QUI ? QUAND ?

Dans la stratégie commerciale, ont décrit la cible clients : particuliers, entreprises, administrations, puis leurs besoins, ceux que l'on pourrait satisfaire dans l'espace (Zone de chalandise), dans le temps.

On confronte cette étude à la concurrence.

La stratégie se dessine en long terme, en moyen terme, en court terme.

Cela nécessite de définir des objectifs et des moyens (humains : nombre de travailleurs, encadrement et délégation, niveau de formation), financier ...

#### 2. À QUEL PRIX ?

Dans le commercial à qualité de production, de service, de délai égal, tout se ramène à une question de prix et de marge.

Un marché n'a pas une durée de vie éternelle.

On distingue :

- La phase de conquête (de lancement) où les moyens de mise en place de la démarche peuvent consommer la marge brute (remise de référencement, publicité, démarchage...).
- La phase de maturité où l'établissement, le service, l'unité doivent permettre de dégager les objectifs de marge nette. Celle-ci peut être prolongée par des améliorations, des investissements, des politiques de prix plus agressifs... (promotions, remise de fidélité, quantitative)
- La phase de déclin durant laquelle on prépare le désinvestissement en vue d'une autre stratégie (soldes, augmentation des prix....).

### 3. QUI FAIT QUOI ?

Le directeur décide et prend les risques

Il délègue suivant les compétences, s'entoure à l'extérieur si nécessaire.

Il doit connaître les capacités de son établissement, s'appuyer sur les connaissances de ses collaborateurs.

### 4. LA COMMUNICATION

Le directeur communique sur son établissement dans le cadre d'une éthique définie suivant les structures auxquelles il appartient.

Le directeur doit être d'autant plus capable de communiquer avec les clients de façon adaptée.

Communiquer et vendre sont deux activités différentes qui demandent des compétences très différentes.

Un bon vendeur positive tous ses arguments

Il doit enfermer le client dans une série de réponses affirmatives pour arracher le marché. Le directeur peut déléguer cet aspect à un professionnel sous la limite suivante de l'adéquation du marché avec les capacités de l'établissement.

La définition d'une stratégie commerciale, le processus de vente demandent deux sortes d'études ressortant soit de gestions commerciales, soit du marketing.

### 5. LE MARKETING

C'est l'ensemble des outils qui sont utilisés pour déterminer quels clients doit rechercher l'établissement : quels besoins ont-ils ? Quels prix attendent-ils ?

Quelle est la concurrence ?

### 6. LA GESTION COMMERCIALE :

Ne pas confondre la comptabilité et la gestion commerciale : la comptabilité fournit les éléments, mais la logique comptable n'est pas une logique de gestion. C'est une logique d'équilibre des comptes :

- Prix d'achat, prix de revient, marge brute, marge nette.
- Gestion des clients.
- Gestion des facturations et devis.
- Tableau de bord objectifs et suivis.

### TABLEAUX DES COMPÉTENCES COMMERCIALES

COMPÉTENCES	Directeur	Etablissement	délégation	Appui interne	Appui externe
GESTION COMMERCIALE		oui	Oui adjoint de direction		Expert comptable
Lecture du tableau de bord	oui		Oui adjoint de direction	Adjoint de direction	Expert comptable
Gestion du tableau de bord	possible		Oui adjoint de direction	Adjoint de direction	Expert comptable
Etablissement des prix de revient, d'achat	possible		oui	Adj dir, comptable, moniteur++	Expert comptable
Logistique commerciale	Etablir les axes		oui	oui	Si très grosse infrastructure nécessaire
Politique de prix	Etablir les axes		Oui adjoint direction		
Gestion des clients	Connaissances des 5 plus gros clients par Atelier		Oui adjoint direction Attaché commercial	Moniteur, chef d'atelier	Comptable Relance automatique, lecture des comptes clients
MARKETING	NOTIONS	NON OBLIGATOIRE			STE EXT
Etudes des clients cibles	NOTIONS	NON OBLIGATOIRE			STE EXT
Zone de chalandise	NOTIONS	NON OBLIGATOIRE			STE EXT
Etudes et Segmentation des marchés	NOTIONS	NON OBLIGATOIRE			STE EXT
ANALYSE DES HISTORIQUES	OUI			Moniteurs, chef atelier	STE EXT
DECISIONS STRATEGIE LONG TERME 5 ans et + Moyen termes Court termes	Oui OUI POSSIBLE		NON NON Adjoint de dir-	Adjoint dir	STE EXT
COMMUNICATION DEMARCHAGE	OUI	OUI	ADJOINT	EQUIPE	
VENTE	POSSIBLE	OUI	POSSIBLE ATTACHE COMMERC-	OUI	OUI

*Contribution de Pierre Dromard, Directeur d'ESAT*

## ***Positionnement éthique***

### **La question de l'éthique en travail social : entre sens et réalité<sup>32</sup>**

Poser la question de l'éthique en travail social, qui plus est du point de vue des cadres dirigeants, est ce bien sérieux ? On entend d'ici les contradicteurs zélés qui sauront nous rappeler que les temps sont à l'efficacité et à l'action ou encore au management et à la gestion. Supposent ils que l'éthique n'est qu'un substitut commode à une vraie stratégie d'établissement ou encore que l'éthique ne se parle point car elle va évidemment de soi. Face à ces réserves, je ne manquerai point d'éprouver un certain scepticisme et de rétorquer que la question mérite d'être reformulée et précisée, et que leurs questions révèlent un rapport malaisé du secteur social et médico-social à la question de l'éthique.

Mon propos aujourd'hui, je vous rassure, ne sera pas de vous imposer une leçon de morale. Je tenterai plutôt d'esquisser la manière dont le concept d'éthique est utilisé, voir manipulé dans notre secteur, comment ces usages finalement éludent en réalité la formulation d'une interrogation éthique et comment les considérations éthiques peuvent éclairer une réflexion de fond sur le rôle du travailleur social.

#### ***1) L'Éthique : vraie question, faux débat***

La question de l'éthique impose, à qui s'en saisi, d'être confronté à des interrogations complexes. L'Humanité, dans ce qu'elle a décliné de culture, de pensées et de modèles sociaux sur les cinq continents, n'a jamais eu cesse de remettre cette question sur l'ouvrage. Il est vrai que l'éthique, c'est d'abord la question de l'Autre. Or, l'Autre est la condition nécessaire de ma propre humanité. Sans Autre, je ne puis mettre en œuvre les dimensions de moi-même qui me caractérisent dans mon humanité : sans altérité pas de langage qui me traverse, pas d'histoire dans laquelle je m'inscris, pas de politique dans laquelle je me projette. Parler d'éthique, c'est parler de cette Humanité relative de l'Un à l'Autre. C'est parler, selon les termes d'Hannah Arendt<sup>33</sup>, de ces dimensions de notre Humanité qui ne sont pas « en l'Homme » mais « entre les Hommes ».

Cette inscription profonde et universelle de la question éthique dans l'Humanité, cette universalité du questionnement qui prend une tonalité et une actualité particulière pour qui se confronte, au nom d'un mandat social, à la souffrance ou la fragilité de son semblable, ne peut que nous interroger. En effet, l'éthique n'est elle pas évidente dans nos pratiques ? La question de l'éthique doit elle dès lors se poser ? A cela il convient de répondre sur le plan pratique autant que sur le plan épistémologique.

---

<sup>32</sup> Intervention présentée par Didier BENOIT lors de la conférence de dissémination finale du projet Comcades « Nouvelle gouvernance dans les associations d'action sociale », organisée par la Fondation APEMH au Luxembourg le 2 juillet 2010

<sup>33</sup> Hannah Arendt (1906 – 1975), philosophe allemande naturalisée américaine, connue pour ses travaux sur l'activité politique, le totalitarisme et la modernité. Elle a écrit notamment : Condition de l'homme moderne, Calmann – Lévy, 1961, Le système totalitaire, Seuil, 1972, Du mensonge à la violence, Calmann-Lévy, 1972, Vies politiques, Gallimard, 1974.

Commencer par la dimension pratique m'impose d'inviter le travailleur social de considérer simplement sa pratique professionnelle et le lieu de cette pratique, l'institution. Clément Rosset aime à répéter que nous vivons dans le réel et son double, c'est-à-dire que nous nous basons parfois sur le monde non comme il est mais comme nous disons qu'il est et devrait être. Vestiges sans doute de la pensée magique qui était la notre enfant et qui nous faisait confondre désir et réel. La pensée du travailleur social hélas n'est pas magique. Qui pourrait affirmer que notre secteur est exempt de violence, d'injustice et d'arbitraire, comportements qui nient justement l'Humanité de l'Autre ? Qui oserai nier que c'est le législateur plus que les acteurs sociaux qui bien souvent a pris l'initiative de préserver la dignité et la sécurité des usagers ? Notre faiblesse, notre mensonge fondateur n'est il pas de croire que parce que nous intervenons au nom de la solidarité, nous serions par essence ancré dans le bien ? Ne nous illusionnons pas nous même en confondant identité professionnelle et nature personnelle ? Comme d'autres professions – je pense aux soignants, aux magistrats par exemple- nous serions comme institué de façon immanente dans le bien. Par mandat, nous serions comme adoubés, ordonnés dans le juste. La première réponse à apporter à l'évidence de l'éthique est donc d'ordre philosophique : au sens de Misrahi<sup>34</sup>, regarder tout simplement et constater que la question est bien là dans nos renoncement, nos habitudes, nos oublis, nos violences parfois.

Par là s'ouvre la dimension toute ontologique de l'éthique. Comme le temps de St Augustin, tant que l'on n'appelle pas sa définition, l'éthique est évidente par ressenti dirai-je, dès qu'on pose la question, le langage se dérobe et les mots ne viennent pas, nous laissent dans un silence embarrassé et parfois inquiet. L'Éthique comme concept est une idée fluide qui s'échappe de nos mains quand nous essayons de la saisir. Trop général, le propos confine à la morale et à la norme, désincarnant l'acte éthique et lui faisant ressembler selon le sévère mot de Péguy, à ces morales qui ont les mains propres parce qu'elles n'ont pas de main. Trop localisé ou relatif, le même propos sombre dans l'anecdote, le témoignage, la fanfaronnerie parfois, ou pire, dans le relativisme.

Me voilà donc bien piégé ! Je viens de fabriquer devant vous les conditions de mon impasse de définition, et je vais devoir ruser pour m'en extraire. Vous ne serez donc pas surpris que je me garde farouchement de toute tentative de synthèse ou de milieu introuvable ! Je me tirerai de ce mauvais pas en anticipant sur l'énoncé de mon hypothèse : l'éthique est une catégorie de l'action plus qu'une catégorie du discours. C'est en se confrontant à la diversité et à la complexité de l'autre, à l'institution, aux impératifs du contexte et à toutes sortes de questions que l'on peut esquisser une éthique, non la définir de façon absolue, mais la faire émerger par touche à la manière des impressionnistes.

Déconstruire l'évidence de l'éthique nous amène naturellement à en interroger les usages, à analyser les « jeux de langage » selon l'expression de Wittgenstein<sup>35</sup> qui participent à la création d'une réalité acceptée par le secteur. L'éthique me semble en effet être un propos pour ainsi dire trop tenu, à défaut d'être une posture tenue.

---

<sup>34</sup> Robert Misrahi, philosophe français, né à Paris en 1926, grand spécialiste de spinoza. Professeur émérite de philosophie éthique à l'Université de Paris I (Sorbonne), il a publié de nombreux ouvrages sur Spinoza et consacré l'essentiel de son travail à ma question du bonheur.

<sup>35</sup> Ludwig Josef Johann Wittgenstein (1889 – 1951), philosophe autrichien puis britannique. Il apporta des contributions décisives en logique, dans la théorie des fondements des mathématiques et en philosophie du langage. Son œuvre majeure : le *Tractatus logico-philosophicus* (1921).



On use de l'éthique comme d'une excuse, comme d'une justification et comme d'un écran dans bien des situations. L'éthique serait elle dans ce cas une alternative à la pensée ? La référence à l'éthique se trouve ainsi banalisée. Pas de formation sociale digne de ce nom sans ses cours d'éthique qui invariablement nous amène à évoquer Aristote<sup>36</sup>, Kant<sup>37</sup>, Lévinas<sup>38</sup> et à les malmener par quelques raccourcis et en les associant à un peu de « confiture » psycho- relationnelle. Après un tel enseignement, les étudiants sont censés être callés et parés pour un agir éthique sans faille. Cet usage de l'éthique en formation est symptomatique de la manière dont ces questions sont appréhendées dans le secteur, c'est-à-dire comme déconnectées, adossées, ajoutées aux pratiques, mais pas intrinsèques, constitutives, conditionnelles des pratiques. Ne nous étonnons pas que le mot même d'éthique soit si souvent utilisé comme moyen de justification. Justification de normes au nom de l'usager, réorientations d'enfants que l'on n'ose pas nommer comme étant la suite d'un échec ou d'un épuisement mais que l'on présente comme un choix digne et juste pour ce dernier, projets managériaux parfois brutaux ou iniques qui se basent sur les « valeurs fondamentales de l'association » que tout projet d'établissement se doit de graver dans la roche de son préambule. Trop tenu, le discours éthique se désincarne et sort du champ de la question et de la pratique pour devenir un argument. Le geste éducatif ou social viserait dès lors à satisfaire à une hypothétique « éthique » que personne ne nomme mais que tous entendent, au lieu tout simplement de tendre à être un geste éthique. On n'agit pas pour l'éthique ou au nom de l'éthique – on agit pour un commanditaire et au nom de la loi - mais on tente d'avoir un agir juste, qui ne déshumanise pas. L'éthique n'est pas une visée de l'action, elle est condition et source de l'action. A pervertir ce lien, on fait de l'éthique le vernis du pouvoir et la négation de la pensée.

L'éthique relève d'un propos intenable et intaisable. Intenable car au fond qui suis-je pour prétendre parler d'éthique ? Suis-je dispensé de colère, d'envie, d'égoïsme, de violence pour pouvoir prétendre dire quelque chose de l'éthique ? Je ne peux que partager des questions, des difficultés, des perspectives, mais sur l'éthique comme agir, je me garderai bien de donner des leçons. Il vaut mieux d'ailleurs se défier des maîtres en éthique, car en détournant Aragon qui moquait joliment le poète en disant que « qui parle de bonheur à souvent les yeux tristes », je dirai que qui parle trop d'éthique a souvent les mains sales. Pourtant, il n'est pas possible de ne pas en parler. Car nous travaillons dans un secteur d'essence humaine et avons des métiers ou j'affirme que se poser la question de l'éthique, refuser la quiétude des réponses toutes faites, assumer une posture réflexive même quand elle est inquiète, fait partie et fonde notre professionnalisme, notre identité professionnelle. Il n'est pas neutre de s'interroger, de dissenter, de questionner les concepts de justice, d'altérité, de reconnaissance lorsque l'on travaille avec des personnes brisées par la vie, malmenées par le destin et ce, au nom d'un mandat confié par la société au nom d'un principe non négociable de solidarité. Intenable et intaisable, le propos sur l'éthique doit trouver les moyens et les voies de s'incarner.

---

<sup>36</sup> Aristote (né à Stagire en - 384 et mort à Chalcis en - 322), philosophe grec.

<sup>37</sup> Emmanuel Kant (1724 – 1804), philosophe allemand, fondateur de « l'idéalisme transcendantal ».

<sup>38</sup> Emmanuel Levinas (1906 – 1995), philosophe français d'origine lituanienne. La philosophie de Levinas est centrée sur la question éthique et métaphysique d'Autrui, caractérisé comme l'infini impossible à totaliser, puis comme l'au-delà de l'être.

Aussi je vous proposerai d'explorer ensemble cette question : comment l'éthique peut elle être une catégorie de l'action plus que du discours, comment l'éthique peut elle définir et constituer la tonalité, la couleur de nos réflexions pratiques dans la mise en œuvre de nos missions ? Je la caractériserai alors comme un rapport équilibré à soi et à son environnement permettant de rencontrer au sens étymologique, l'Autre. Je formulerai trois hypothèses sous forme de trois nécessités en regard de cette question. La première est la nécessité de l'action. Il faut interroger « comment agir » pour faire émerger les lignes de rupture et de travail. La seconde est la nécessité de l'incertain. Il faut dire et assumer que nous construisons dans des incertitudes et que notre action est dès lors engagée, responsable au sens premier, et que nous sommes appelés à inventer des îlots de stabilité et de sécurité. Nécessité enfin comme troisième piste d'une acception élargie du concept d'éthique. Dans cette perspective, l'éthique ne saurait comme trop souvent être réduite à la seule dimension relationnelle mais s'ouvre à une acception élargie qui articule sollicitude, présence à soi et politique.

## 2) De soi à l'autre : reformuler les enjeux avec Ricoeur

Un propos de Paul Ricoeur<sup>39</sup> m'a semblé d'une grande richesse pour évoquer avec vous notre sujet alors que je préparais mon intervention. Ce propos est d'une grande simplicité comme toute les paroles fortes, et ouvre des perspectives d'une réelle pertinence. Se risquant à une définition de l'éthique, Ricoeur la désigne comme le fait « de vivre bien, avec et pour les autres, dans des institutions justes ». Cette proposition articule trois composantes dont il me semble essentiel de préciser la portée. «Avec et pour les Autres», Ricoeur part ici de notre première idée, l'altérité comme point de départ de toute éthique. L'Altérité qui articule l'avec et le pour, le face à face et le collectif, dans un rapport non obligatoire au sens d'un impératif moral, mais essentiel pour « vivre » selon l'ouverture de la citation, condition à mon Humanité. On retrouve dans cette primauté du libre et essentiel rapport à l'autre la brûlante question de ce philosophe hanté par l'expérience des camps de concentration et la conscience de l'unité de l'Humanité. Cependant, Ricoeur ne s'arrête pas à cette seule composante. Et c'est en cela que son propos est novateur. En effet, cette idée que l'éthique est le rapport à l'autre et aux autres, finalement, ne fait nullement débat et tous, nous serions peut être moins adroitement que le philosophe mais aussi solidement en mesure de le dire et de l'affirmer. Ricoeur nous invite pour sa part à regarder vers deux « angles morts » souvent négligés, niés, oubliés de la démarche éthique et qui, pour nos situations de dirigeants en action sociale, semblent déterminants. Vivre, mais Vivre bien. Le rapport à sa propre vie, le souci de soi, l'équilibre dans la relation qui interroge autant l'égoïsme que la posture sacrificielle sont authentiquement des problématiques éthiques qui conditionnent ma capacité à aller à la rencontre de l'autre et à ne pas lui renvoyer, voir lui faire assumer, toujours pour son bien mes propres souffrances ou fragilités. Vivre, mais vivre dans des institutions justes. Non l'éthique n'annule pas les considérations institutionnelles ou politiques. Au contraire, une réflexion éthique est immanquablement une réflexion sur mon contexte. J'aime à prendre un exemple simple. Comment être juste avec un individu que je ne connais pas, que j'imagine

---

<sup>39</sup> Paul Ricoeur (1913 – 2005), philosophe français. Il développa la phénoménologie et l'herméneutique. Son œuvre est axée autour des concepts de sens, de subjectivité et de fonction heuristique de la fiction, notamment dans la littérature et l'histoire.

vulnérable à l'autre bout de la France ? Réponse, par le truchement des institutions, institutions sanitaires, de sécurité sociale que je cofinance et qui participent à ma relation juste avec cet autrui qui pour autant qu'il m'est inconnu, ne m'est pas pour cela étranger. Visiter ces trois dimensions du rapport à soi, du rapport à l'autre, du rapport de justice nous ouvrira des pistes de réflexion et d'action pour le management de l'action sociale et médico-sociale. Le temps et le contexte ne me permettent pas une réflexion exhaustive – serait elle d'ailleurs possible ?- aussi revendiquerai-je ici un choix personnel et naturellement ouvert à un dialogue.

#### A) Penser le rapport à nos Autres dans l'action sociale et médico-sociale

En tant que manager, nos Autres sont nombreux : usagers, salariés, administrateurs, partenaires... Cette culture de la reliance revendiquée comme une des composantes de notre culture managériale, nous place au cœur de la question de l'altérité. Face à face relationnel et vis-à-vis institutionnel nous y amènent, immanquablement. Je vous propose deux pistes pour interroger ces rapports au-delà de la question des attitudes généralement analysée par les auteurs et vous renvoie sur ce point à l'abondante littérature philosophique ayant trait au sujet.

La première piste sera d'interroger très en amont la conception, l'idée, la représentation que nous nous faisons de l'Autre et plus généralement de l'Humain. La conception que nous avons d'autrui détermine largement nos modes d'action, nos références, nos attitudes. Or, où avons-nous encore aujourd'hui l'occasion de mettre en question notre anthropologie au sens de notre philosophie de l'Homme ? Travailler avec des professionnels de l'action sociale, auprès de publics en difficultés, c'est voir ce que l'Humanité a de digne autant que de fragile, d'admirable autant que de lâche, de ressources autant que de peurs. Depuis quelques années en France, des textes successifs sont venus dire quelque chose sur l'Homme et sur l'utilisateur de l'action sociale. Je ne vous cacherai pas ma défiance face à certaines propositions, au demeurant largement relayées dans le milieu professionnel, et qui propose une définition de l'Humain qui ne manque pas d'interroger les pratiques. On constate ainsi depuis une dizaine d'année, un retour en France du naturalisme. Les faits sociaux, loin d'être construits, d'être de nature politique, relèveraient de la nature des personnes qui y sont confrontées. Pas de problème éducatif ou de responsabilité dans la délinquance des mineurs, c'est la faute des hormones et une bonne ritoline administrée précocement fera bien l'affaire. Pas de conditions sociales au développement de l'enfant, mais avant trois ans, la possibilité de repérer les troubles du comportement. Pas de souffrance de vide ou de carence identitaire chez l'alcoolique, mais un simple souci de génétique. Certes, ce type d'assertion qu'une bonne partie de la communauté scientifique conteste, est assez rassurant et déculpabilisant pour le travailleur social. Plus d'éducation puisque le comportement est prédéterminé. Plus de projet résolutif, il ne reste qu'à gérer, suivre, contrôler.

Autre exemple, l'individualisation massive de la question sociale. Si la personne est au chômage, loin de nous l'idée que le dispositif de formation ou le marché de l'emploi soit défaillant. La personne est tout simplement « inemployable » et handicapée sur le marché de l'emploi, il convient donc de la remobiliser. Et si un homme ou une femme dorment dehors, point d'échec du lien social. La personne est sans doute atteinte de ce syndrome qui n'existe qu'en France dans les rapports

officiels, le sans-abrisme. J'incline pour ma part, par sensibilité structuraliste et libérale, à penser que les déterminants sociaux, largement construits, influencent de façon forte les parcours des individus sans toutefois les priver de tout libre arbitre. Je pense que l'action sur le contexte, associé à la responsabilisation et l'éducation reste un outil essentiel. Or, en disant cela, je m'inscris dans une conception particulière de ce qui fait l'homme et la société. C'est là l'idée que je souhaitais défendre : penser notre rapport à autrui, c'est peut être faire retour sur soi et sur nos imaginaires sociaux.

Cet enjeu est particulièrement prégnant lorsque l'on se confronte à des publics vulnérables. En effet, on est fortement tenté auprès de ces publics d'adopter une vision tronquée de leur Humanité et d'agir en conséquence. J'en veux pour preuve la situation des personnes handicapées – pour lesquelles le législateur français a pris des mesures d'affirmation de leur droit et de leur capacité à participer- ou encore le cas des enfants qu'il s'agit de protéger. Prenons le cas des personnes souffrant de déficiences. Parce que leurs corps, leurs sens, leurs capacités sont amoindries au regard de la norme, ne sommes nous pas souvent tenté de croire que leur expérience au monde, leurs ressentis, et partant leur humanité est également amoindrie ? Que ce qui manque à leur corps ou à leur quotient intellectuel manquerait à leur expérience ? De la même manière, ne pense-t-on pas parfois que l'enfant parce qu'il a un corps en miniature ressent et souffre en miniature ? Souvenons nous que longtemps, on opéra des enfants sans anesthésie, pensant qu'ils sentaient moins et oubliaient vite. Pensons que si nous mettions toutes et tous ici la même énergie à traverser nos journées que certains polyhandicapés mettent chaque matin à traverser leur chambre, le monde sans doute serait transformé. Canguilhem<sup>40</sup> ne disait pas autre chose dans son ouvrage « la connaissance de la vie », lorsqu'il rappelait que la vie ne générerait pas de monstre. Que celui qui est nommé comme tel n'est jamais « monstrueux » c'est-à-dire retranché de l'Humanité que par nos supposées « raisons ». Canguilhem rajoutait que la personne ainsi différente m'est semblable car comme moi elle passe 24h par jour à résister à la mort. Elle n'est pas réduite, monstrueuse, différente, elle est une forme originale de vie pleine. Que de personnes handicapées ou âgées déplacées comme des bagages d'une pièce à l'autre, déshumanisées, cachées, sur la base de représentation et de regards mal posés. En amont des « bonnes pratiques » et des « procédures », il y a un regard juste et des peurs assumées auxquelles on ne donne pas le dernier mot. Si nous prenons conscience de ces dimensions, nous sommes naturellement amenés à un constat sans appel : de part notre attitude, nos mots, nos regards et ce tout particulièrement du fait que nous soyons en situation d'autorité, nous participons à la construction de l'identité de l'Autre. Elles sont bien connues ces théories de psychologie sociale et de psychologie de l'éducation, rassemblées sous le nom de l'effet Pygmalion, et qui nous éclaire sur ces processus où l'identité attribuée tend à être légitimée par les comportements. Elles sont pertinentes ces théories de sciences du langage initiées par Austin qui nous rappelle, autour du concept de performativité, que le langage, les mots prononcés ne se contentent pas de décrire le réel mais participent largement à l'instituer. L'enjeu de cette question sur l'Autre est bien là et renvoie plus finement et durement à nos pratiques que la seule mise en perspective de notre gentillesse ou de notre politesse.

---

<sup>40</sup> Georges CANGUILHEM (1904 – 1995), philosophe et médecin français. Spécialiste d'épistémologie et d'histoire des sciences, il publia des ouvrages très importants sur la constitution de la biologie comme science, sur la médecine, la psychologie, les « idéologies scientifiques » et l'éthique, notamment le normal et le pathologique et la connaissance de la vie.

## B) Prendre soin de Soi : une condition de l'Éthique ?

L'éthique c'est de se sacrifier, on sait bien. On le fera payer aux autres mais ça on ne le dit pas. On est bien élevé et on se servira le dernier. Ricœur nous invite à dépasser cette opposition. Soi même comme un autre, voilà un des éléments du projet de Ricœur qu'il nous convient de réinvestir. Prendre soin de soi cependant ne saurait se résumer à s'offrir de la détente et une bière de temps à autre. Il me semble que le souci de soi, est une démarche exigeante, et qu'elle s'oppose totalement à une logique d'évitement, de fuite ou d'égoïsme. Je vais tenter de m'en expliquer autour de trois idées.

Ma première proposition aura trait à la cohérence. C'est en sonnait juste que l'on peut résonner chez l'autre, et la dissonance nuit autant au charisme du leader qu'à sa santé. Cette cohérence se revendique et se construit. En étant par exemple au clair sur nos motivations à exercer ces métiers de dirigeants : altruisme, pourquoi pas, mais encore réparation, hasard, reconnaissance, déclassement ... Clarifier ces questions, c'est préserver l'autre de ma vengeance inconsciente, c'est me donner les moyens d'assumer, de durer et de construire un rapport à ma fonction qui invente sa légitimité et son sens. En distinguant mes motivations aussi : agir pour faire réussir le projet d'établissement ou pour porter ma carrière, et inversement ? Comment tenir les deux ? Comment faire que la première exigence ne sacrifie pas la seconde ? En revendiquant enfin un cadre de travail lisible, avec des places identifiées et une autonomie permettant de ne pas être pris dans les rets d'un projet qui me dépasse et me contraint. Exigeante posture que de ne pas s'épargner pour se préserver.

Ma seconde proposition aura trait à la connaissance de soi et de ses limites. Une fausse morale pousse souvent le dirigeant à porter plus que sa fonction ne l'impose, à substituer à la responsabilité collective la capacité personnelle, à centraliser au nom de la qualité du travail. Mais est ce vraiment une posture éthique ? N'est ce pas au contraire une situation dangereuse, qui aggrave le risque d'oubli ou de négligence, qui prive nos collaborateurs d'expériences formatrices et valorisantes et qui font peser un risque d'accident sur le fonctionnement institutionnel ? Cette connaissance de soi, programme de toute la philosophie antique, cette dimension très personnelle du management qui repose sur des outils aussi concrets que la délégation, la gestion des équipes, la formation ou le recours à des tiers ne me semble pas étrangère à la question éthique loin s'en faut.

Enfin, je n'écarterai pas la nécessité de prendre soin de son propre épanouissement. Je rappellerai simplement pour ne pas vous infliger les généralités du développement personnel que nous connaissons toutes et tous sans les appliquer, cette petite histoire. Imaginez qu'un jour on vous remette un grand bocal en verre, un sac de sable, un sac de gravier et plusieurs grosses pierres. La consigne est de faire entrer l'ensemble de ces éléments dans le bocal de verre. La solution est évidente. Il faut hiérarchiser : commencer par placer les grosses pierres, puis verser le gravier qui vient remplir les interstices, puis le sable qui se glisse dans les espaces plus fins. Personne ne penserait bien sûr à commencer par le sable qui s'agglutinerait au fond et prendrait tant de place que les pierres ne rentreraient plus. Pourtant, dans nos vies, nous mettons souvent le sable en premier. Nous négligeons de mettre en premier les grosses pierres qui stabilisent et ordonnent l'intérieur du récipient de nos

vies. Or, ce n'est qu'en ayant rangé ces gros cailloux, leur avoir fait la place et les avoir bien stabilisés que nous pouvons faire entrer et tenir la multitude de nos autres occupations et les mettre en forme.

### C) les institutions justes : un défi pour notre secteur

Un débat contemporain a parfois opposé, dans la sphère marchande notamment, l'éthique au politique. La démarche éthique revendiquée des acteurs économiques ne serait dans cette approche critique et parfois un peu arrêtée qu'un simple moyen de donner le change et de ne pas se soumettre à une régulation politique plus exigeante. Dans cette perspective, la vertu ne sauvera pas le monde pour détourner un célèbre propos de Frédéric Lordon<sup>41</sup>. Je serai pour ma part tenté de dire que la vertu ne suffira pas au salut. Cependant, je crois contre une certaine doxa utilitariste que les vertus privées appellent les vertus publiques et que l'éthique se prolonge et s'accomplit dans une approche politique et contextuelle. La proposition de Ricoeur qui lie l'éthique à la question des institutions justes, dans une dialectique du proche et du lointain, de la sollicitude et de la justice, de la relation à la société, interroge avec pertinence le secteur social sur divers points. Tout d'abord, force est de constater que nous sommes en tant que directeurs ou manager dans un rapport tout à la fois proche et lointain avec les usagers. Proche par le contact régulier, la présence à leur vie, lointain par une certaine distance sociale, statutaire qui nous lie par le mandat. Nous sommes donc confrontés à la fois à une exigence de sollicitude et une exigence de justice. Le projet d'établissement et les modalités de prise en charge de l'usager sont le lieu par excellence de l'articulation entre ces deux dimensions : prendre en charge, prendre en compte, garantir le quotidien, garantir les droits. Mais cette articulation n'est pourtant pas évidente et automatique. Prenons l'exemple d'un salarié d'un service qui manifestement ne parvient pas à assurer le service aux usagers au risque de mettre la structure en danger. Allons jusqu'à penser une situation où une rupture du contrat de travail s'envisage. On voit d'emblée que le manager est pris dans une tension entre la préservation du salarié et des liens qu'il aura malgré tout tissés avec les usagers et la préservation de la dynamique générale et de la qualité des prestations. Quelle que soit la solution retenue, le cadre dirigeant sera contraint de réfléchir avec beaucoup de finesse la manière de préserver l'institution tout en ne délégitimant pas l'intervention menée, en restant cohérent dans la reconnaissance du salarié au-delà de ses erreurs (au risque de discréditer son discours sur l'éthique !) et en assurant une préservation de l'usager dans le traitement du problème- les usagers étant si facilement pris au piège de nos différents internes ! Je dirai volontiers que le management spécifique au secteur social se caractérise moins par ses valeurs ou ses outils que par sa capacité à assumer et à équilibrer les différents niveaux de légitimité et de justice. Pour que ces niveaux puissent s'articuler, il me semble qu'il faille veiller à une chose essentielle : que les conditions structurelles et sociales à l'agir juste soient réunies. Je m'explique. On considère souvent que l'acte éthique relève du seul libre arbitre, de l'effort, de la probité, du courage de celui qui l'applique. Loin de moi l'idée de nier la valeur de ces vertus et l'honneur des héros qui dans des conditions extrêmes ont tenu bon sur leurs valeurs. Cependant, il serait risqué de ne pas oser regarder les incertitudes de l'Humain et de nous cacher nos ombres. On sait bien que dans

---

<sup>41</sup> Frédéric Lordon, économiste français, directeur de recherche au CNRS et chercheur au Centre de sociologie européenne. Ses travaux portent sur le champ des sciences économiques et des sciences sociales. Son dernier ouvrage : Capitalisme, désir et servitude, septembre 2010.

certaines situations, pas forcément extrêmes, l'agir éthique est mis en danger par la peur, l'absence de conscience ou de présence à soi, l'impulsivité ... Le public francophone a pu redécouvrir, il y a peu, au bénéfice d'une émission télévisée la célèbre expérience de Milgram<sup>42</sup> qui nous rappelle combien dans un contexte contraignant nous pouvons agir contre autrui. En écho, le concept de banalité du Mal si terriblement décrit par Arrendt, ou les processus d'agentisation bien connus des sociologues nous redisent que le contexte peut parfois nous priver de réflexion ou nous amener à reproduire l'injustice sans même la voir. Je crois qu'une mission du dirigeant est de créer les conditions sociales et matérielles qui sécurise l'acte juste et mettent les salariés et professionnels en capacité de tenir leur action. Faire circuler la parole, veiller aux surcharges, penser la formation, faire de l'évaluation un outil de conscience, sanctionner parfois lorsque des débordements ont lieu sont autant d'outils qui garantissent qu'un minimum de fiabilité institutionnelle et collective vienne soutenir la justesse de nos actions. Cette responsabilité se prolonge enfin dans une posture non de contestation mais de discutant engagé et constructif auprès des pouvoirs publics dans la déclinaison des politiques publiques auprès des bénéficiaires.

### 3) En guise de conclusion : éloge du manager assumé

Aussi, votre patience à m'écouter ayant été mise à rude épreuve, je terminerai en faisant l'éloge sincère de celui ou de celle que vous êtes sans doute le plus souvent : le manager assumé.

Oui assumé, en toute simplicité, le manager qui tient son rôle, ne s'invente pas d'épithètes douteuses, non pas le manager par processus ou par profil, non pas le manager new style ou le manager coach, non le cadre dans ce qu'il a de plus honnête de plus vrai et de plus solide.

Celui qui tient le cadre général d'intervention au risque de faire parfois grincer des dents, parce que garantir l'institution, c'est offrir à chacun un appui sûr pour se sécuriser et intervenir

Celui qui ne se substitue pas aux professionnels, mais qui permet à chaque intervenant de se sentir bien dans son rôle et d'y construire du sens.

Celui qui ne se substitue pas aux professionnels, mais qui permet à chaque intervenant de se sentir bien dans son rôle et d'y construire du sens.

Celui qui ne se croit pas par essence supérieur aux autres mais qui assume son rôle de modèle et d'exemplarité conscient de ce que son comportement induit dans les équipes.

Celui qui n'impose pas de technique mais s'assure que l'intervention reste pensée et réfléchie, et qu'elle est comprise par ceux qui en bénéficient

Celui qui, parfois, s'autorise à craquer, qui fait des erreurs et des bourdes, et qui les reconnaît parce que cela rassure tout le monde sur notre Humanité partagée.

Celui enfin qui a conscience modestement de prendre sa part d'un destin partagé avec une petite primauté de responsabilité qu'on ne gère bien qu'avec un mélange subtil d'humour et de sérieux.

---

<sup>42</sup> L'expérience de Milgram est une expérience de psychologie réalisée entre 1960 et 1963 par le psychologue américain Stanley Milgram. Cette expérience cherchait à évaluer le degré d'obéissance d'un individu devant une autorité qu'il juge légitime et à analyser le processus de soumission à l'autorité, notamment quand elle induit des actions qui posent des problèmes de conscience au sujet.

Si l'éthique désigne cet art toujours exigeant de composer dans l'incertain en préservant au maximum l'essentiel, à savoir l'humanité qui résonne de sujet à sujet, alors ce manager là nous démontre qu'il est possible de revendiquer des valeurs dans un contexte d'évolution contraignante du secteur social et médico-social.

Didier BENOIT

Docteur en droit privé, sciences criminelles

Responsable de la formation CAFDES à l'IRTS de Lorraine

(L'auteur tient à associer Christophe ZANDER, sociologue, qui a participé à la réflexion et à la rédaction de ce texte).



## 8. Perspectives

*« L'espèce humaine avance par comparaison. Elle ne progresse pas, elle change... »*

Ben

Lors d'un premier tour de table sur les réalités nationales, les partenaires du projet ont rapidement pris conscience des disparités existantes au niveau de la formation des cadres. Seuls deux pays, la France et la Belgique, ont mis sur pied une formation diplômante (jusqu'au niveau master en ce qui concerne le CAFDES), spécifique aux cadres du secteur social.

Néanmoins, lors de la comparaison des résultats du travail des focus groupes (cfr. : présentation PowerPoint des tableaux comparatifs – clef USB), il est apparu que pour la déclinaison des compétences souhaitées par et pour les cadres, peu d'écart existaient. Tous les partenaires étaient clairement rassemblés autour de la volonté de professionnaliser le management du secteur non-marchand. Il était évident que cette professionnalisation passerait par une nécessaire évolution des formations actuelles ou à créer.

En Italie, par exemple, une nouvelle réglementation est en train de voir le jour, obligeant les directeurs du secteur social et sanitaire à être porteur d'un titre universitaire. Cela, sans mettre en place une formation spécifique. A l'instar des partenaires français, le groupe de travail « COMCADES » a retenu que la mise en place d'une formation spécifique pour les directeurs du secteur social et médico-social était primordiale pour permettre à ceux-ci de relever les défis de demain d'un secteur en pleine mutation.

Il est apparu assez clairement pour l'ensemble des partenaires que la création de modules communs, qui s'inscriraient dans les cursus existants, ou à créer, au niveau national, constituerait un atout certain dans cette formation des cadres.

Cela a été évoqué à plusieurs reprises dans les parties précédentes de ce cahier ARFIE consacré au projet COMCADES, et souligné par les différents intervenants lors des deux colloques de dissémination (Metz et Luxembourg), le management participe de ce que l'on appelle aujourd'hui la « nouvelle gouvernance<sup>43</sup> ».

Celle-ci a comme but de fournir l'orientation stratégique, de s'assurer que les objectifs sont atteints, que les risques sont gérés comme il faut et que les ressources sont utilisées dans un esprit raisonnable. Quatre principes fondamentaux la sous-tendent : responsabilité, transparence, état de droit et participation.

La montée en compétences des cadres face à cette nouvelle forme de gouvernance doit impérativement intégrer la dimension européenne et faire partie intégrante, comme une valeur ajoutée, des cursus de formations spécifiques telles que le CAFDES des partenaires français.

---

43 Livre blanc de la CE - Participer présuppose plus de responsabilités

A la lumière de leurs conclusions (résultats comparés des focus groupes, analyse des référentiels existants, ...), les partenaires ont identifié dans les compétences des directions des services sociaux quatre points forts d'amélioration qui devraient idéalement s'articuler sur l'axe transversal de la dimension européenne. Il s'agit premièrement de la « stratégie de communication » (interne et vers l'extérieur), deuxièmement des « enjeux de marchandisation de l'action sociale » (compétences commerciales, de gestion, de maîtrise des appels d'offre, ...), troisièmement de « l'éthique et responsabilités » (dimension juridique mais également au niveau des valeurs associatives) et enfin quatrièmement du « positionnement stratégique de la fonction de direction (question de la délégation, de la sous-traitance, des connaissances du territoire) ».

Les premières recommandations vont dans le sens de veiller à l'interculturalité en tant que valorisation des approches culturelles de chacun. Ainsi, les partenaires préconisent de creuser l'idée d'un premier module comprenant un corpus commun et des adaptations, plus ou moins importantes, aux réalités des différents états membres.

Didier Benoît l'aborde quand il parle des compétences des directeurs, le savoir « faire ensemble » est devenu aujourd'hui une compétence primordiale. Dans la perspective de développer une formation commune aux directions des services sociaux européens, le défi à relever dépasse de bien loin le savoir faire ensemble au niveau local ou même national...

A terme, une formation de niveau Master, à l'attention des directeurs du secteur social, commune aux partenaires européens, utopie ? Certainement une opportunité pour toutes les parties prenantes.

*« Parce que la difficulté de réussir ne fait qu'ajouter à la nécessité d'entreprendre, parce que l'utopie doit être réhabilitée en tant que refus du renoncement, .../»<sup>44</sup>.*

---

<sup>44</sup> CJD (1996), L'entreprise au XXI<sup>e</sup> siècle, Paris : Flammarion, page 154.

## 9. Ressources et Références

### France (Irts Lorraine – Andicat)

#### **Textes officiels**

- Décret n° 2007-577 du 19 avril 2007 relatif au certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale et modifiant le code de l'action sociale et des familles (partie réglementaire).
- Arrêté du 5 juin 2007 relatif au certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale ; J.O n° 142 du 21 juin 2007 page 10725 ; Annexe I : Référentiel professionnel des directeurs d'établissement ou de service d'intervention sociale ; Annexe II : Référentiel de certification ; Annexe III : référentiel de formation ; Annexe IV : tableau d'allègements et de dispenses de domaines de formation ; Annexe V : mise en ECTS de la formation préparant au CAFDES.
- Circulaire DGAS/SD 4A no 2007-310 du 6 août 2007 relative aux modalités de la formation préparatoire et d'obtention du certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale (CAFDES).

#### **Référentiels professionnels**

- Référentiel professionnel des directeurs d'établissement ou de service d'intervention sociale
- Référentiel professionnel des encadrants et responsables d'unité d'intervention sociale (CAFERUIS)

#### **Bibliographie**

- Benoit D., *La fonction de direction : entre posture et éthique*, conférence du 8 octobre 2009 dans le cadre d'une journée organisée par la Protection judiciaire de la jeunesse.
- Cheronnet H., *Du travailleur social au directeur : la logique promotionnelle du secteur social*, Communication aux Journées du GDR CADRES n°9, 27 juin 2005 Savoirs et carrières : que nous apprennent les cadres promus et autodidactes ?
- Direction Générale de l'Action Sociale, *Etude sur la qualification des directeurs d'établissements et de services sociaux et médico-sociaux*, Juin 2005 ; rapport final présenté par René Eksl, François Lebrun, Martine Leygues, Manon Meunier.

### Portugal (FENACERCI)

Code National du Travail

Documents internes de Fenacerci et membres associés

Nunes, Fernando, Luís Reto e Miguel Carneiro (2001), *O Terceiro Sector em Portugal: Delimitação, Caracterização e Potencialidades*, Instituto António Sérgio do Sector Cooperativo (INSCOOP), Lisboa

## **Luxembourg (Apehm- Egca)**

La plupart des données historiques proviennent de : La société luxembourgeoise depuis le milieu du 19e siècle dans une perspective économique et sociale, in Cahier économique n° 108, Statec, Luxembourg, juin 2009

Loi du 8 septembre 1998 réglant les relations entre l'Etat et les organismes œuvrant dans les domaines social, familial et thérapeutique, Mémorial A n° 82 du 24.09.1998

Texte coordonné du 4 mars 2009 du règlement grand-ducal modifié du 23 avril 2004 concernant l'agrément gouvernemental à accorder aux gestionnaires de services pour personnes handicapées et portant exécution de la loi du 8 septembre 1998 réglant les relations entre l'Etat et les organismes œuvrant dans les domaines social, familial et thérapeutique, Mémorial A n° 73 du 10.04.2009

Texte coordonné du 22 juin 2004 de la loi du 29 avril 1999 portant création d'un droit à un revenu minimum garanti, telle qu'elle a été modifiée., Mémorial A n° 103 du 02.07.2004

Code du Travail, Ministère du Travail et de l'Emploi, dernière mise à jour: 11.04.2010

Code de la Sécurité Sociale, Ministère de la Sécurité Sociale, dernière mise à jour: 01.01.2010

Loi du 18 décembre 2009 organisant l'aide sociale, Mémorial A n° 260 du 29.12.2009

Arrêté royal grand-ducal du 11 décembre 1846, N° 2442, concernant la réorganisation et le règlement des bureaux de bienfaisance, Mémorial A n° 71 du 31.12.1846

Loi du 28 mai 1897 sur le domicile de secours, Mémorial A n° 31 du 29.05.1897

Convention « ASP »

Obligations générales des conventions avec le Ministère de la Famille

## **Belgique – Région Wallonne (ACIS - les projets Saint Alfred)**

Le lien ci-dessous donne accès à la législation en vigueur dans les services pour personnes handicapées en Région Wallonne incluant les conditions d'agrément des services dans lesquelles figurent les obligations de qualification, de formation et de formation continuée des directeurs de service.

De manière générale, le site [www.awiph.be](http://www.awiph.be) est une référence pour le secteur.

[http://www.awiph.be/pdf/documentation/legislation/Reglementation\\_coordonnee\\_AWI PH.pdf](http://www.awiph.be/pdf/documentation/legislation/Reglementation_coordonnee_AWI_PH.pdf)

Législation en vigueur dans les services pour personnes handicapées en Région Wallonne :

**Art. 12 bis.6** S'appuyant sur le projet médico-socio-pédagogique de l'institution, le service établit un plan de formation du personnel qui s'étend au moins sur deux années.

Ce plan, construit à l'issue d'un débat entre les acteurs concernés, détermine les objectifs poursuivis.

Il décrit les liens entre l'environnement global du service, la dynamique du projet médico-socio-pédagogique et le développement des compétences du personnel.

[Il définit les critères, modalités et périodicité d'évaluation de ces trois aspects ainsi que les dispositifs mis en place pour assurer la formation continuée du personnel éducatif de la catégorie II. Il identifie de surcroît les activités de formation permanente de deux jours au moins par an auxquelles sont tenus de participer les éducateurs chef de groupe, les sous-directeurs et directeurs.]

Pour ce qui concerne le personnel des services relevant des pouvoirs locaux et des provinces, le plan de formation visé à l'alinéa 1er s'inscrit dans le plan de formation établi à l'initiative du conseil régional de la formation créé par le décret du 6 mai 1999 portant création du conseil régional de la formation des agents des administrations locales et provinciales de Wallonie.

**Art. 89 nonies.8 § 1.** : Les éducateurs chefs de groupe, les sous-directeurs classe I et les directeurs classe I qui justifient de la réussite d'une des formations prévues par l'arrêté ministériel du 13 mars 2003, sont exemptés de la participation au cycle de formation « Gestion de services pour personnes handicapées » prévue à l'annexe II.

**§ 2.** : Pour les chefs éducateurs, les éducateurs chefs de groupe, les sous-directeurs classe I et les directeurs classe I n'ayant pas entamé une des formations prévues par l'arrêté ministériel du 13 mars 2003, à la date d'entrée en vigueur du présent arrêté, la période de quatre ans, visée à l'[annexe VI]9 du même arrêté, débute le 1er janvier 2007.

## Bibliographie complémentaire

K. BLANCHARD, P. et D. ZIGARMI : Le leader (et la minute du succès) - INTEREDITIONS - Paris, 1991.

w. BENNIS / B. NANUS : Diriger (les secrets des meilleurs leaders) - INTEREDITIONS - Paris, 1985.

C. BOUVARD / M. BUISSON : Gérer et animer un groupe - LES EDITIONS D'ORGANISATION - Paris, 1988.

J. BRILMAN : L'Entreprise réinventée - LES EDITIONS D'ORGANISATION - Paris, 1995.

A. CARDON / V. LENHARDT / P. NICOLAS : L'analyse transactionnelle (outil de communication et d'évolution) - LES EDITIONS D'organisation - Paris, 1992.

J. CHAMPY et M. HAMMER : Reengineering du management - DUNOD - Paris, 1995.

C. CORNEC / B. JOUSLIN / V. LENHARDT de NORAY / J.C. PEYRIN : Points de repère sur la démarche qualité dans l'Entreprise - Centre d'information et de documentation du Mouvement Français pour la Qualité - Nanterre, 1993.

J. CORRAZE : Les communications non-verbales - PUF - Collection "Le psychologue", Quatrième édition, Paris, 1992.

J. DE ROSNAY : Le microscope (vers une vision globale) - EDITIONS DU SEUIL - Paris, 1975.

F. HERZBERG : Le travail et la nature de l'homme - ENTREPRISE MODERNE D'EDITIONS - Paris, 1971.

B. HEIRS avec P. FARREL : L'art de la décision en équipe - INTEREDITIONS - Paris, 1991.

G. JAQUI : Le triple moi (l'analyse transactionnelle) - ROBERT LAFFONT, Collection "Réponses"- Paris, 1979.

P. LOUART : Gestion des ressources humaines - EDITIONS EYROLLES - Collection "gestion" - Paris, 1991.

D. MAC GREGOR : "The human side of enterprise" - Mac Graw-Hill Book Compagny - New York, Toronto, London, 1960. Traduction française de J. ARDOINO et M. LOBROT sous le titre : "la dimension humaine de l'Entreprise" - GAUTHIER-VILLARS - Paris, 1969.

H. MINTZBERG : Le manager au quotidien (les dix rôles du cadre) - LES EDITIONS D'ORGANISATION - Paris, 1984.

R. PAPIN : L'art de diriger - DUNOD - Paris, 1995.

T.T. PATERSON : Théorie du management - GAUTHIERS-VILLARS - Paris, 1969.

G. ROLLAND : Le temps des leaders - LES EDITIONS D'ORGANISATION - Paris, 1989.

**Animer, diriger une équipe**, Monique SELLES, Jean-Pierre TESTA, ESF éditeur, Issy-les-Moulineaux, 2000 (2<sup>ième</sup> édition)

**A chacun sa Propre Entreprise Performante au sein de l'Entreprise**, R. GAGNE, J-L. LANGEVIN, J-E. COMBES, D. SARTORI, M. CASTAGNE, Publi Union, Paris, 1988.

**Déployer la stratégie**, Alain MEIGNANT, Editions Liaisons, Paris, 2000, 471 pages.

**Diriger et motiver**, Nicole AUBERT, Editions d'Organisation, Paris, 1999.

**Elaborer son projet d'Établissement social et médico-social**, Jean-René LOUBAT, Dunod, 1997.

**Gérer et animer un groupe**, C. BOUVARD / M. BUISSON, les Editions d'Organisation, Paris, 1988.

**Instaurer la relation de service en action sociale et médico-sociale**, Jean-René LOUBAT, Dunod, 2001.

**La motivation et ses nouveaux outils**, J.D. CHIFFRE et j. teboul , E.S.F, Entreprise moderne d'éditions, librairies techniques, Collection "Formation en sciences humaines" - Paris, 1988.

**La reconnaissance, un outil de motivation**, BOURCIER C. et PALOBART Yves, Paris : Editions d'Organisation, 1996.

**L'art de la décision en équipe**, B. HEIRS avec P. FARREL, Interéditions - Paris, 1991.

**Leadership et confiance**, Alain DULUC, Dunod, 2000.

**Le manager au quotidien (les dix rôles du cadre)** H. MINTZBERG, les Editions d'Organisation, Paris, 1984.

**Le manager minute**, Kenneth BLANCHARD et Spencer JOHNSON, Editions d'Organisation, Paris, 1987, Quinzième tirage 2001, 116 pages.

**L'encadrement de proximité**, Bernard DIRIDOLLOU, Editions d'organisation, paris, 1995, 149 pages.

**L'entreprise horizontale**, Franck OSTROFF, Dunod pour la traduction française, Paris, 2000, 240 pages.

**Les associations d'action sociale**, Jean AFCHAIN, Dunod, Paris, 2001, 267 pages.

**Les Organisations**, Editions Sciences Humaines, Paris : Ed. Science Humaine, 1999, 412 pages.

**Résoudre les conflits dans les établissements sanitaires et sociaux**, Jean-René LOUBAT, Dunod, 1999.



# ANNEXES

## ANNEXE 1 :

### **CONTRIBUTIONS PRESENTEES LORS DU COLLOQUE DU 14 JUIN 2010 à L'IRTS LORRAINE**

#### **LES PRATIQUES DIRIGEANTES DANS LES ASSOCIATIONS D'ACTION SOCIALE. *De la bonne gouvernance à un management associatif de plein exercice***

#### *Synthèse de l'intervention de Philippe HIRLET, cadre de formation à l'IRTS de Lorraine*

#### **LA GOUVERNANCE : QU'EST-CE ?**

##### **Introduction**

C'est dans un cadre en profonde mutation qu'il s'agit d'interroger les frontières de la notion de gouvernance : le concept de gouvernance renvoie au fond au modèle de société auquel on aspire et plus spécifiquement (pour nos secteurs) à un type d'intervention sociale et donc à une forme de prise en charge des usagers, patients, bénéficiaires d'un service.

Cette complexité sociétale s'appréhende au quotidien pour les intervenants sociaux qui doivent composer avec :

- la rapidité de l'enchaînement des lois (articles, arrêtés, décrets) qui régissent et créent l'ossature législative du champ de l'action sociale,
- le désengagement de l'Etat du point de vue du financement public des structures, la décentralisation, donc territorialisation de l'action sociale (domanialisation du traitement social, département « providence », Chauvière 2007),
- les réductions des dépenses dans le secteur de la santé et dans social (une sorte d'idéologie gestionnaire qui domine comme dirait (Vincent De Gaulejac) [HPST]
- l'interrogation sur l'utilisation des dépenses socialisées et la recherche de productivité du secteur public (Etats, collectivités territoriales et locales) ou des services [RGPP, LOLF, New Public Management, Nouvelle Gestion Publique]. Adaptation au secteur public des méthodes de management traditionnellement réservées au secteur privé. Amélioration du rapport coût/service. Mais ce transfert de management est-il soluble dans le secteur public et comment participe-t-il de la satisfaction des usagers et à la qualité des services publics?
- la tarification des établissements à la ressource et introduction de tarifs plafonds [T2A]
- la démultiplication des appels d'offres et la mise en concurrence des associations [Priac]
- l'organisation de la concentration associative [CPOM, GCSMS, ARS]
- la création d'agences de supervision, de contrôle, d'évaluation [ANESMS, ANAP] d'appui à la performance,
- l'application de la directive services à l'échelle européenne (SSIG).

Cette distribution des cartes qui relativement nouvelle [alors que le terme de gouvernance lui n'est absolument nouveau, il est repéré historiquement vers le XIIème siècle (même avant) voir les travaux de Ph. Moreau Desfarges)] conduit les directeurs à ouvrir de nouveaux chantiers.

Il faut repenser l'organisation du travail et s'ouvrir à de nouvelles techniques managériales proches du secteur industriel ou marchand. Chantiers qui nécessitent la mise en œuvre de pratiques de travail novatrices et qui chamboulent les pratiques professionnelles : polycompétences, polyvalence, qualité, projet, évaluation, réactivité à l'égard des appels à projet ou d'offre... Cette intensification du travail (qui pèse sur l'ensemble des acteurs de l'institution) demande aux salariés une extrême adaptabilité, ce qui est l'indicateur d'un rapport salarial tendu, les salariés sont soumis à des cadences fortes imposées de l'extérieur, par des technostructures externes qui disposent désormais d'un pouvoir considérable.

On parle de « juste à temps » et de « flux tendus » pour caractériser l'organisation du travail et de « rationalisation des métiers du social » pour caractériser les activités (voir l'ouvrage récent et éclairant du Collège international pour l'étude du changement dans les politiques sociales, Université de Genève, Haute école spécialisée de Suisse occidentale, Haute école de travail social de Genève, 2010).

### **Conclusion générale de mon propos :**

Il ne s'agit pas d'exercer un regard uniquement critique et alarmiste sur le concept de gouvernance (pente sur laquelle, vous l'avez compris, mon métier de sociologue du travail m'attire) mais bien d'observer (avec finesse et rigueur scientifique) les lieux et espaces d'implantation : à quels mécanismes de gouvernance, quelles échelles, quels sous secteurs d'activités cela renvoie.

Nous ne pouvons plus débattre si nous n'analysons pas les différentes formes que revêtent l'intervention sociale qu'elles soient privées, publiques ou associatives (aide à domicile, personnes âgées, handicap, insertion, petite enfance).

Dans tous les cas, l'analyse ne peut tenir (au sens de tenir la critique) que si des éléments de diagnostics émanent des terrains respectifs ; éléments qui ne peuvent se consolider que si les chercheurs et les professionnels de terrain collaborent... il ne s'agit plus de produire des discours généraux et universaux (allant dans un sens ou dans un autre, cela serait largement réducteur) mais bien d'avoir des arguments puissants et tangibles pour accompagner et anticiper les changements (il ne s'agit plus de dire que les professionnels/acteurs ne mettront jamais en place les modalités de la dite gouvernance, via les référentiels, les procédures, les protocoles ou le guide des bonnes pratiques ; cela ne me semble plus être un débat suffisant, il faut tout au contraire tenir compte des différentes composantes et de l'ensemble des salariés, car il est souhaitable de ne plus aggraver et fragiliser les conditions de travail et les collectifs.

Il faut redonner du sens à l'action, ce n'est qu'à ce pris que l'on pourra « articuler gouvernance et place d'exception ».

Pour cela il faut peut être laisser s'organiser la « contestation » (en la contenant et en la bornant à certaines limites, c'est le rôle des cadres et dirigeants) ou au moins laisser vivre l'imaginaire créatif, ce qui permettrait à l'ensemble des salariés qui mobilisent leur force de travail d'être dans rapport salarial émancipé (émancipation du salariat) et non strictement dominé ou subordonné.

Ce rappel me semble salutaire pour contrecarrer l'offensive néolibérale de rationalisation/standardisation de la question sociale ou du travail (du) social.

## **Synthèse de l'intervention de Pierre DROMARD, Directeur ESAT BASTILLE**

Dans le cadre de ce colloque sur la gouvernance, je vous présente un témoignage sur la gouvernance et les usagers :

L'ESAT BASTILLE fait partie de la Société Parisienne d'Aide à la Santé Mentale (SPASM). C'est le seul établissement médicosocial de cette association sanitaire. La SPASM se situe dans les soins de réadaptation qui succèdent aux soins curatifs dans le cadre de la maladie Mentale. L'ESAT reçoit 125 travailleurs handicapés par des troubles psychiques, ils sont schizophrènes pour la plus part.

L'ESAT reçoit deux types de candidats, un tiers sont des personnes d'environ 30 ans n'ayant jamais travaillé et ayant commencé la maladie en post adolescence, l'autre partie sont des gens ayant décompensé lorsqu'ils étaient au travail pour des raisons variables ou un ensemble de causes pas uniquement dans le cadre d'un « Burn Out » (Cf les dossiers cliniques). Ils ont donc une intelligence normale certains sont très intelligent d'autre beaucoup moins.

La référence médicale de l'ESAT est la psychopathologie du travail avec une équipe médicale spécialisée. La mission de l'ESAT n'est pas de fournir du travail mais de favoriser l'évolution des personnes par le média travail. Cela se traduit par une évaluation constantes des capacités d'adaptation, lorsque le travailleur ne plus s'adapter, le travail doit être adapté.

L'ESAT Bastille a été créé en 1978 pour sortir des femmes de Sainte Anne (Hôpital psychiatrique de Paris) dans le cadre d'un atelier couture la moitié de ses femmes travailleront en entreprise.

Dès 1982 l'ESAT a mis en place une représentation des travailleurs au sein d'un comité d'organisation de gestion et d'information des travailleurs handicapés (COGITH). Les attributions de ce comité sont celles d'une délégation unique CE, CHSCT, DP. Les élus se réunissent tous les mois avec un ordre du jour calqué sur ces instances. Les seuls sujets s qui sont évités sont ceux qui seraient un leurre : Depuis trois ans nous n'avons pas abordé les budgets sociaux. Nous sommes dans le cadre d'un agrandissement ou les budgets alloués donnent lieu à un contentieux administratif très complexe.

L'ESAT s'attache dès le départ à la formation des élus travailleurs : formation à la prise de parole, formation à la délégation. Il y même un décalage de formation avec les élus salariés parfois moins formés.

Les travailleurs de l'ESAT ont a participé à toute les démarches de l'évaluation interne, les élus siégeaient au COPIL, Ils ont été associés à tous les stades de la refonte du projet d'Etablissement.

Ils osent même à l'initiative de certains chantiers prioritaires :

- La stratégie commerciale : Quel travail doit être recherché et accepté par l'ESAT afin de favoriser l'évolution des travailleurs.

- Le projet individuel : Dans le cadre du handicap psychique un projet ne peut pas être linéaire  
faire une recherche action sur le projet personnalisé tenant compte de l'expérience et des outils spécifiques (alliance avec les soins, test, clinique de l'activité....)

### **Synthèse de l'intervention de Christian ROBERT**

#### De la bonne gouvernance

Mon propos s'inscrira également autour de cette émergence du management au-delà ou parallèlement à la question apparemment plus générale de la gouvernance selon les intervenants de ce matin et notamment celle de François Noble. Il me semble également rejoindre, dans la pratique, les analyses de Philippe Hirlet.

Dire également que mon association, et son expérimentation au quotidien, s'inscrit dans un modèle de grosse association avec l'impact que cette taille peut générer sur la pratique de la gouvernance comme celle du management.

Fusions, regroupements etc. dont parlait François Noble ce matin s'inscrivent dans une logique capitaliste de croissance et conduisent à un centralisme managérial ... (et non, selon moi, au décentrement de la prise de décision évoquée par Philippe Hirlet ... qui est un vœu de façade que la réalité ne démontre pas dans ce modèle dominant) tout comme, d'ailleurs, la réappropriation du pôle politique par les associés bénévoles toujours évoquée ce matin.

Dire à partir de là que ces questions de gouvernance et de management passeraient à côté des petites associations, je ne franchirais pas le pas. La tendance, selon moi, serait plutôt inverse et conduirait sans doute à ces fusions ou appontages des petites associations à de plus grosses dont parlait toujours François Noble ce matin. Le résultat et le risque seront, vraisemblablement, selon moi, les mêmes.

Je note pour ma part que ce modèle, déjà largement appliqué dans le secteur des hôpitaux et des maisons de repos en Belgique, le domaine de la santé, conduit à une distinction, voire une séparation entre le rôle de directeur financier et de directeur médical, pédagogique ou de nursing sans qu'une direction générale des deux pôles ne soit plus assumée autrement que par le directeur général de l'association ou par le CA et son président. Je ne partage pas ce modèle dans le mode de management et de gouvernance. Si la gouvernance conduit à redéfinir les rôles de chacun, mal comprise, cette redéfinition risque de provoquer l'éclatement, le morcellement ou l'enfermement des rôles et risque de morceler le service à la personne et la personne elle-même.

#### Risques ou défis.

Le modèle technocratique d'organisation de Mintzberg me semble aujourd'hui la référence lorsque l'on parle de gouvernance et de management.

Le modèle dominant n'est pas pour autant, du seul fait de cette dominance, le modèle le plus adéquat. Et s'il relève sans doute de la gouvernance, je n'affirmerais pas qu'il contribue à la bonne gouvernance.

Dans le domaine du secteur à profit social et plus précisément dans le cadre de nos travaux au sein de COMCADES qui concernent les directeurs des services pour personnes handicapées, il me semble même porter des germes de nuisances plus que de bonne gouvernance.

En effet, s'il relève de la bonne gouvernance de se doter de tableaux de bord de tous ordres, d'outils d'évaluation, d'auto-évaluation, de satisfaction des usagers ou des clients, de procédures, d'objectifs des plus divers, ... le système technocratique nous conduit à transformer ces outils (ou ce qui ne devrait être QUE des outils au service d'une meilleure qualité de services aux « clients », dans notre cas aux Personnes Handicapées) en clients auxquels nous devons rendre le meilleur service de qualité. L'outil devient le « client » de l'entreprise, celui qu'il faut satisfaire et qui occupe la majeure partie du temps de l'entreprise.

Ce nouveau client est si chronophage qu'il en mobilise de plus en plus de ressources humaines les détournant des personnes handicapées, seules véritables « clients » de l'entreprise.

Dans le secteur marchand, d'excellentes analyses portées à l'écran récemment nous montrent que le client n'est pas l'objectif premier d'un mode de management technocratique orienté vers la maximisation des profits des actionnaires et non vers la satisfaction du client ou le bien-être au travail des collaborateurs.

De mon point de vue, la bonne gouvernance dans le secteur à profit social passe par la préoccupation particulière à l'utilisation de ces outils au service de la qualité de service de l'entreprise en faveur de ses véritables « clients », les personnes handicapées et non en faveur d'eux-mêmes. Ce type de gouvernance redonne sens à l'action, ou se recentre sur le sens de l'action de l'entreprise associative à profit social.

Pour ce faire, il faut donc, à mon sens, préférer à l'exercice de la gouvernance centralisatrice une gouvernance de proximité décentralisée dans le cadre de grands groupes (ou de l'ensemble de l'associatif ??) plutôt qu'une gouvernance technocratique centralisée.

Ce point de vue me conduit également à privilégier un modèle de management et d'un profil de fonction qui fait du directeur de service une personne dont le seul métier n'est pas tant d'animer une équipe que de rendre un service psycho-social de qualité non morcelé aux personnes handicapées au sein d'un travail d'équipe et en réseau.

Enfin, dans la droite ligne de ce que je viens d'énoncer, si l'avenir de l'association passe par l'innovation, je rejoins en cela François Noble, les modèles de

management centralisateur dans le modèle d'organisation technocratique conduisent plus sûrement à un modèle du résultat à court terme et à une instrumentalisation des cadres et des collaborateurs exécutants plutôt qu'à un modèle de gouvernance s'inscrivant dans l'élaboration et l'animation d'un plan stratégique d'entreprise à long terme et innovant.

François Noble ouvrait le champ de nos réflexions lors des questions et réponses ce matin sur ce thème autour de la fonction de direction et celle de management, « non pas que le directeur ne soit pas dans le management » disait-il ..... à tout le moins, la clarté de positionnement serait sans doute utile (celui qui décide ne manage pas, confirmait à l'unisson Mr Hirlet etc. ... est-ce bien exact ?) pour autant qu'elle ne conduise pas à un morcellement désincarnant les fonctions démultipliées éloignant ainsi du service de qualité à l'usager. Et pour conclure en citant également le Dr Lebrun, c'est l'écart entre les valeurs qui ont fondé son choix professionnel et les valeurs de l'entreprise aujourd'hui qui est une des sources de burn out lorsque ces deux valeurs ne se rejoignent plus.

Je vous remercie.

**Intervention de Christophe LESUISSE, directeur général de l'association TRICENTENAIRE (Luxembourg)**

(document PowerPoint disponible sur le stick USB)

**Intervention de Raymond CECCOTTO, directeur général de l'APEMH (Luxembourg)**

(document PowerPoint disponible sur le stick USB)

**Intervention de Philippe HIRLET, cadre de formation à l'IRTS de Lorraine**

(voir synthèse de l'intervention page 68 - intervention disponible également sur le stick USB en format audio MP3)

**Conclusion**

***Christophe Zander, formateur référent à l'IRTESS de Dijon.***

Madame, Mademoiselle, Monsieur,

Conclure est toujours un exercice complexe car on ne peut que trahir – chose fort peu plaisante. Trahir la complexité des idées, trahir la richesse et la diversité des interventions et propos par une réduction orientée et partisane même chez qui s'en défend. Nous étions aujourd'hui, j'ai compté à 10h, 82 participants. Didier benoît

pourra, selon une honorable tradition française, déclarer 82 selon la police et 300 selon les organisateurs.

Mais l'exercice est aussi malaisé face à un public déjà fort éprouvé. L'intensité des travaux vous vaut sans doute une voluptueuse et saine fatigue intellectuelle aussi me contenterai je de ne vous affliger que de quelques idées nées au cours de cette journée de colloque.

### **1) les associations : une ressource du modèle social européen**

Malgré leurs différences, de taille, d'histoire, d'inscription plus ou moins conflictuelle dans le système d'action public, les associations font, dans nos pays, partie intégrante et essentielle du modèle social européen. Elles s'affirment dès lors au delà des seules valeurs – la pétition est trop facile- comme porteuse d'une gestion spécifique, d'un modèle managérial particulier, distinct des modèles entrepreneuriaux et publics de par leur double inscription : qualité de la prestation, prise en compte du halo sociétal cher à Lipietz. Ce qui appelle une articulation efficacité/sens. Une gestion de plein exercice, ancrée dans tous les réels, ceux de la rationalité économique, de l'utilité sociale et de l'utopie au concret.

Aussi à vous entendre aujourd'hui, je me demandais si la proposition associative ne se résumait pas à ce projet un peu paradoxal mais éminemment constructif : être tout à la fois radical et pragmatique. Radical dans les constats et la formulation d'un projet de devenir, d'un projet de changement et de transformation. Pragmatique dans les moyens mis en œuvre, la prise en compte des différents niveaux et systèmes de contrainte, et dans la progressivité des changements proposés, pragmatiques surtout dans la volonté de donner les moyens du changement, de mettre en capacité pour construire un ou des « à venir ».

### **2) Le service public une notion à interroger**

Quand on parle d'action sociale, on revient inmanquablement, et particulièrement en France, sur le concept de service public. Ce concept est souvent mal compris y compris par ses défenseurs, entendu comme statut plus que comme logique. Or le service public est avant tout une manière d'organiser et d'envisager l'intérêt commun, domaine où des acteurs privés comme les associations ont un rôle essentiel à jouer. Quelques questions restent largement ouvertes :

- quel rôle de l'Etat ?
- Quelle construction ou co-construction de l'action publique ?
- Quelles associations dans ce modèle ?
- Quelle définition de la prestation ?

### **3) l'association : un modèle pertinent en temps de crise ?**

Dirigeants associatifs déclarer un peu péremptoirement quelque chose comme « certes nous sommes des associations mais n'oublions pas nos objectifs financiers, de satisfaction client, de rentabilité. Oui ne craignons pas le mot nous sommes aussi des entreprises » Et bien par ces temps de crise où l'on recherche le sens, l'inscription sociale, la responsabilité, le temps long, je me prends à rêver d'un temps

où l'association deviendrait, aux côtés de l'entreprise un modèle d'organisation sociale reconnu. Imaginez une assemblée d'actionnaires d'un grand groupe où le PDG déclarerait « certes nous sommes une entreprise mais n'oublions pas que nous avons une responsabilité sociale et environnementale, que nous sommes inscrits dans un territoire, que l'argent public a largement financé notre développement. Oui n'ayons pas peur du mot, nous sommes aussi une association »

- **Et ensuite ?**

Quel avenir pour les associations ? Un avenir incertain sans doute tant la place de l'associatif en France et en Europe reste incertain : opérateurs ? Acteurs ? Partenaires ? ...

D'autant que le boulot n'est pas simple. Avant qu'il ne soit définitivement à l'index je citerai Freud : il y aurait selon lui 3 jobs impossibles : gouverner, soigner, éduquer. Éduquer et soigner c'est ce que nos associations tentent de faire avec leur moyen au profit des cabossés de la vie. Gouverner, c'est l'incertain qui nous a rassemblés aujourd'hui.

Impossible ? Peut être. Mais c'est en se confrontant à ses impossibles et en se mettant en marche vers ses horizons que l'Homme fait Histoire et qu'il fait entrer dans le temps cette fragile, cette si fragile démocratie dont l'association reste un modèle irremplaçable et précieux.



## ANNEXE 2 :

# CONTRIBUTIONS PRESENTÉES LORS DE LA CONFERENCE DU 2 JUILLET 2010 AU LUXEMBOURG

## NOUVELLE GOUVERNANCE DANS LES ASSOCIATIONS D'ACTION SOCIALE

### CONFERENCE DE DISSEMINATION FINALE PROJET COMCADES

Vendredi, 2 juillet 2010

## PROGRAMME

09.00	<b>Accueil des participants</b>
09.30	<b>Allocution de bienvenue :</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Karin PUNDEL</b>, Directrice d'ANEFORE, Agence Nationale pour le programme européen d'éducation et de formation tout au long de la vie - Luxembourg</li><li>▪ <b>Pierre BIVER</b>, Conseiller de Direction - Responsable de la Division « Personnes Handicapées » au Ministère de la Famille et de l'Intégration - Luxembourg</li></ul>
10.00	<b>COMCADES – partenariat éducatif Grundtvig</b> (partenaires du réseau Comcades) <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Objectifs et Réalisations</li><li>▪ Plus-value européenne</li><li>▪ Feedback des partenaires</li><li>▪ Pistes pour des activités futures</li></ul>
11.00	Pause-café
11.30	<b>Conférence – Débat :</b>  <b><i>Nouvelles formes de gouvernance</i></b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Entre <i>business plan</i> et <i>approche socio-pédagogique</i>, quelles priorités pour les cadres du secteur social ?</b><ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Patrick VANDAMME</b>, Directeur Production et Communication TRISELEC, Lille (F)</li><li>▪ <b>Romain POULLES</b>, administrateur délégué PROgroup, Capellen (L)</li><li>▪ <b>Romain MAUER</b>, président EGCA – directeur général ELISABETH, Luxembourg (L)</li></ul></li><li>▪ <b>La pratique de l'éthique : sens et réalité.</b><ul style="list-style-type: none"><li>▪ <b>Didier BENOIT</b>, Responsable CAFDES – IRTS-Lorraine – Metz (France)</li></ul></li></ul> <b>Débat animé par Jeff Weitzel</b> , chargé de direction de l'Office National de l'Enfance
13.30	<b>Conclusions</b>

***Les contributions des intervenants peuvent être consultées sur le stick USB  
fourni avec ce cahier !***

## **ANNEXE 3 :**

### ***Positionnement et fonction des cadres du social***

(Contributions nationales des partenaires du projet COMCADES)

#### **Italie (Regione Emilia Romagna – Cesvip)**

##### ***Activités***

Il assure la qualité de la vie et le bien-être global des usagers du point de vue bio-psycho-social, en assurant aussi une gestion unitaire du service en visant la qualité technique, organisationnelle et relationnelle.

Il contribue à la planification des services et il est responsable de la gestion et de la vérification globale des résultats des services, il répond du résultat final en se positionnant comme responsable de la coordination générale des activités, en particulièrement pour la mise en relation des processus sociaux, sanitaires et d'assistance

##### ***Compétences***

Il est en mesure de :

- interpréter les besoins et les demandes d'assistance des usagers de référence, en maintenant une cohérence des services avec le réseau territorial et les procédures de travail adéquates.
- élaborer la proposition de programme pluriannuel et annuel du service et le système de vérification en relation avec les programmes.
- coordonner les différentes procédures générales dans une logique d'ensemble; assurer la gestion globale des différents services généraux comme la fourniture des repas, le nettoyage général, la teinturerie, la manutention ordinaire.
- concourir à l'élaboration et à la gestion du budget du service dans sa zone de compétence.
- utiliser des méthodologies de travail intégrées et multidisciplinaires dans le service, dans le réseau des services, avec les partenaires sociaux et les réseaux informels. Il est en mesure de gérer les groupes de travail et les réunions.
- promouvoir le développement professionnel des collaborateurs du service, en utilisant les instruments de valorisation des ressources humaines dans le cadre des choix de la structure d'appartenance.
- utiliser les systèmes d'information et de mettre à jour l'informatisation du service pour en documenter les activités.
- évaluer les besoins de formation et de développement de ses compétences et des compétences des employés.
- assurer une vérification constante de la qualité de l'intervention ; promouvoir et gérer des actions et des procédures d'amélioration.
- réunir des personnes, promouvoir des dynamiques de groupe, intégrer des fonctions et des unités d'organisation autour des objectifs partagés et des procès transversaux.
- gérer des procédures de décision complexes, en partageant les responsabilités avec une équipe et en décentralisant les décisions.

- promouvoir la motivation des collaborateurs.
- utiliser des méthodologies complexes de communication, de négociation et de relation.
- entretenir des relations positives et collaborer avec les différents sujets impliqués dans la vie du service en interne et en externe (usagers, familles, opérateurs, commanditaires, volontaires, représentants de la communauté locale...).
- gérer les relations avec le personnel de la structure en particulier pour ce qui concerne les mécanismes de stimulation et de sanction.
- gérer son rôle de manière éthique et confidentielle.
- assurer le respect normes de sécurité, du HACCP, et de l'intimité (privacy).

### **Connaissances**

Il connaît:

- l'organisation et le fonctionnement du système des services sociaux et sanitaires, d'un point de vue juridique et organisationnel
- les principaux besoins et exigences des usagers de référence d'un point de vue bio-psycho-social
- les théories et les systèmes de planification, gestion et évaluation d'un service à la personne
- les théories, les méthodes et les techniques de gestion et de développement des ressources humaines
- les principes et les instruments pour la planification économique et financière et le contrôle de gestion
- les théories, les méthodes et les techniques de relevé et d'évaluation de la qualité des services
- les méthodes et les techniques du travail social, avec une référence particulière pour les projets personnalisés et les principaux instruments d'évaluation multidimensionnelle
- les fonctions et le rôle des employés qui, à n'importe quel titre, exercent des activités dans le cadre du service
- la norme de sécurité, les normes de respect de l'intimité (privacy) et les normes HACCP.

### **France (Arts Lorraine – Indicât)**

Pour pouvoir exercer une fonction de direction, il est obligatoire, en France d'être formé. Les titulaires d'un diplôme de niveau 1 universitaire peuvent prendre la direction de petits établissements ou services. Le cafdes, diplôme de niveau 1 RNCP, est le diplôme de référence pour la branche professionnelle. La très grande majorité des offres d'emploi stipule que le profil cafdes est recherché.

La formation CAFDES est référencée en 4 domaines de formation :

- DF1 : méthodologie de projet
- DF 2 management et ressources humaines
- DF 3 gestion budgétaire et comptable, gestion financière, logistique mobilière et immobilière

- DF 4 expertise sociale sur un territoire – politiques publiques

Le référentiel de compétences peut se résumer, dans ses grandes lignes, aux points principaux suivants :

Le directeur élabore, conduit et veille à l'évaluation du projet d'établissement ou de service dans le respect du projet de la personne morale auquel il peut contribuer et des orientations politiques publiques, en s'assurant de l'adhésion de l'ensemble des acteurs. Il initie et développe les partenariats et le travail en réseau.

Il assure le management des ressources humaines et anime les équipes et notamment l'équipe de direction.

Il est responsable de la gestion économique, financière et logistique d'un établissement ou service.

Il contribue à l'évaluation des politiques sanitaires et sociales mises en place sur le territoire en apportant leur expertise technique, fondée sur la connaissance du terrain et guidée par une exigence éthique et déontologique de l'intervention sociale.

Le champ de responsabilité des directeurs s'est largement élargi des dernières années. Il porte sur les champs du pénal, du civil et de l'administratif. La judiciarisation des rapports avec les usagers expose, aujourd'hui, les directeurs à de nombreux recours contentieux.

### **Belgique (Acis – les projets Saint Alfred)**

L'enquête menée au sein du projet COMCADES auprès des focus groupes Belgique (ACIS) met en évidence :

83% des compétences sont estimées acquises ou correctement maîtrisées.

2% des compétences sont estimées à acquérir ou faiblement maîtrisées.

Elles concernent plus particulièrement :

- La maîtrise macro économique et politique du positionnement du service et de la population accueillie.
- L'élaboration de procédures de contrôle, d'évaluation et de suivi des risques, des normes, de la qualité, de la logistique, ...
- Maîtrise et connaissance des outils GRH.
- Communication interne et externe.

***Ce cahier ARFIE a été imprimé sur du papier respectueux de  
l'environnement par le TRlprint,  
atelier protégé du Tricentenaire, Bissen (Luxembourg)***