

# La Lettre

du

## G.N.D.A.

N° 106 - JANVIER/FEVRIER 2010

### Sommaire

Edito 1

Journées d'Etude  
11 et 12 Mars 2010 2

Éléments saillants  
issus des ateliers  
de la Journée  
du 19 Novembre 2009  
avec les Adjoints  
Administratifs  
. Bernard Lemaignan 3

Quelques balises  
dans le brouillard  
du jargon administratif  
. Dominique Roche 5

Jacques MAZE nous  
a quittés  
. Roger BELLO 7

Offre d'emploi 8

### ■ Edito

En ce début d'année 2010, nous avons dès la journée du 20 janvier sur le processus d'évaluation interne engagé au sein de nos associations, travaillé pour faire le point à partir du retour de l'enquête que nous avons lancée et à laquelle bon nombre d'entre vous avaient participé. Cela ne fait que renforcer notre démarche contributive et active sur cette question qui est à la fois le point d'appui concret pour l'amélioration qualitative de nos actions et le réajustement des réponses dans ce que nous apprenons avec les usagers.

C'est un état d'esprit et une traçabilité avec les équipes et les personnes accueillies. C'est aussi une meilleure lisibilité de nos savoir-faire et de notre expertise dans le cadre de cette entité du politique et du technique constitutifs l'un de l'autre. Car le projet associatif est un acte politique qui nécessite les conditions d'un débat démocratique transparent sur les priorités.

L'évaluation interne vient nous aider. Le regard de l'évaluation externe nous permettra d'être dans une dynamique de projet réel qui tient compte aussi des évolutions de l'environnement avec les cartes qui se redistribuent sur une tendance entre « les acheteurs et les offreurs ».

Mais sans plus attendre, il faut aussi nous considérer comme des acteurs ayant une place en terme économique. Pour en avoir débattu à plusieurs reprises, le social garde de la richesse et comme l'a développé Jean-Louis Laville lors du congrès de l'UNIOPSS les 26, 27 et 28 janvier 2010, « *l'économie sociale n'est pas l'économie des pauvres, elle fait partie du substrat même de la mission et des valeurs des questions de solidarité et de fraternité* ».

La convergence des coûts et la concurrence sont de fait les ingrédients d'un nouveau comportement relationnel entre celui qui paie et celui qui offre. Or, les associations restent ces acteurs des interstices qui permettent à la marge de rester dans la page du cahier où s'écrit l'histoire d'une société, sans pour cela nier la question économique.

**Mais il reste à nous situer dans nos rapports spécifiques à l'économie entre la position du pouvoir administratif et le marché à but lucratif. C'est en ce sens que les journées de Paris les 11 et 12 mars 2010 nous permettront d'échanger, de débattre sur l'économie sociale et solidaire, un référent pertinent pour les associations d'action sociale.**

Ce moment de réflexion est important car il sera la base de notre séminaire de septembre 2010 qui aura pour objet d'élaborer un texte plaçant les bases de notre positionnement sur cette question.

*Au plaisir de vous rencontrer nombreux lors des journées de Paris et de notre Assemblée Générale.*

*L'heure n'est pas au repli sur soi mais à celle de l'intelligence collective.*

A bientôt

Gérard Tonnelet - Président



## «L'ECONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE Une référence pertinente pour les Associations d'Action Sociale ?»

Jeudi 11 Mars 2010

9 h 30

☛ Accueil

10 h 00

☛ INTRODUCTION des JOURNÉES

. Gérard TONNELET, Président du GNDA

☛ Laurent FRAISSE, Socio-économiste, Chercheur au CRIDA, Corédacteur de «50 propositions pour changer de cap», Le Labo de l'EES

*Laurent FRAISSE situera l'Economie Sociale et Solidaire en tant qu'option économique à distance des logiques capitalistes et du modèle administratif*

Témoignage : André DUPON, Président de Vitamine TSAS, expérience d'insertion par l'activité économique

12 h 30

Déjeuner

14 h 00

☛ Jean-Jacques SCHALLER, Université Paris 13/Nord - Centre de recherche interuniversitaire EXPERICE (Expérience, ressources culturelles, éducation)

*Jean-Jacques SCHALLER introduira la question des «parties prenantes» de l'EES en analysant la manière dont les associations d'action sociale peuvent inverser les logiques d'intervention en prenant appui sur les compétences des habitants sur les territoires*

Témoignage : Marie-Odile SASSIER, Directrice de la SEA 35, expérience d'une recherche action qualifiante interassociative.

☛ Jean-François DRAPERI, Directeur du Centre d'Economie Sociale CESTES-Cnam, Rédacteur en chef de la Revue internationale de l'économie sociale «Recma»

*Jean-François DRAPERI s'intéressera aux enjeux de la gouvernance des organisations de l'ESS et aux stratégies statutaires adaptées au sein des familles de l'ESS*

16 h 30

ASSEMBLEE GENERALE du GNDA

20 h 00

Soirée conviviale et Fête des Retraités  
au Dansoir Karine Saporta autour du Tango

Vendredi 12 Mars 2010

9 h 30

☛ Jacques COTTEREAU, Consultant, Cabinet PENNEC (Scope) Rennes  
*BILAN SOCIETAL*

10 h 30

☛ Synthèses et perspectives

. Michel JEZEQUEL - Jean LAVOUE - Roland JANVIER

*DEBAT avec les PARTICIPANTS*

12 h 15

☛ Clôture des Journées

. Gérard TONNELET, Président du Gnda

12 h 30

Déjeuner

Ces Journées se tiendront à

☛ L'Espace Moncassin

164 rue de Javel - PARIS 15°

## □ Éléments saillants issus des Ateliers de la Journée d'Etude du 19 Novembre 2009 à Paris avec les Adjointes Administratifs

Les 4 ateliers qui se sont tenus au cours de cette journée avaient pour but un échange autour la question : « *Quelle est l'influence de nos organisations, (périmètre d'intervention, coopérations instituées, regroupements) sur le fonctionnement des associations, notamment quant à leur rapport à leur environnement.* »

Les notes ci-dessous ne sont donc pas une synthèse des ateliers, mais un relevé des points marquants évoqués au cours de ces ateliers.

Une grille de travail (trop dense !) devait permettre de parcourir ces différents points : modalités d'organisation interne, fonctions exercées par le siège, périmètre d'intervention de l'association, état des procédures de contractualisation externe (CPOM,...), organisation par pôle, formes de mutualisation inter associatives.

### **1. En matière de mutualisation ou regroupement inter – ou intra associatif.**

Le GCSMS est une affaire complexe, assez lourde à mettre en place, et qui n'est pas adapté lorsque la situation exige une réponse très rapide. C'est un frein à la réactivité associative sur certains appels d'offre de dernière minute. Il existe d'autres instruments plus souple (convention de coopération, association d'associations)

Le GCMS peut être actionné comme une première phase ou un préalable à une fusion ou à une fusion absorption.

Il est évoqué le levier des DC4 et DC5 (Cf. dispositions relatives aux marchés publics) qui permettent de répondre à plusieurs à des appels d'offre, sans être entravés par la lourdeur de la procédure de création d'un GCSMS ; en ce cas, une simple convention de gré à gré qui définit les rôles de chaque acteur suffit pour s'engager à plusieurs.

Il est en effet évoqué, sur au moins deux expériences récentes d'appels à projet, la brièveté des délais de réponse (quelques jours), ce qui suppose une très forte réactivité.

### **2. En matière de fusion associative.**

Ce type de démarche impose un temps d'accoutumance des associations devant fusionner, plus facile à réaliser lorsque que la fusion n'est pas conduite en période de crise (institutionnelle ou financière).

Eviter la fusion absorption permet de fédérer sur un objectif commun, plutôt que de raisonner seulement sur une rationalisation des coûts.

Les motivations d'une fusion : accroître la professionnalisation, enrichir la culture associative par l'apport de l'autre partenaire, mutualisation des moyens, diversifier les partenaires pour limiter les dépendances.

Les regroupements ou fusions peuvent avoir pour objet une meilleure adéquation de l'organisation avec la compétence territoriale de l'action conduite. Pour autant il ne semble pas y avoir de règle en matière d'implantation territoriale : ce n'est pas parce que l'on conduit des actions qui relèvent de la compétence régionale qu'il faut impérativement que l'association ait une emprise régionale...

### **3. La taille « critique » de nos organisations.**

Lutter contre la balkanisation du secteur suppose de constituer des organisations qui deviennent incontournables à l'échelle d'un territoire. Mais attention, les situations de monopole ou de quasi monopole se retournent contre nous.

Atteindre une taille suffisante permet de constituer des fonctions supports de haut niveau (qui peuvent même devenir source de profit, sous réserves et dans la limite des dispositions fiscales. ex. de la vente de prestation informatique en externe.)

Mais augmenter la taille de nos associations présente un risque réel de dérive technocratique et un risque de fuite en avant dénué de tout fondement en termes de valeur.

## Éléments saillants issus des Ateliers de la Journée d'Etude du 19 Novembre 2009 à Paris avec les Adjoints Administratifs

Il reste difficile de fixer une taille optimum ou même une taille plancher : 300 ? 800 ? 1000 salariés ?... On peut toutefois définir des orientations fortes : la complexité croissante des dispositions juridiques et réglementaires suppose la présence, auprès des dirigeants, de staffs solides au minimum en RH et en Gestion, et bientôt en système d'informations. Il est difficile de financer de telles fonctions supports en dessous de 300 salariés.

Inversement, certaines « petites » associations gardent une forte lisibilité externe, notamment auprès des pouvoirs publics, du fait de leur forte emprise militante, alors que les associations de grandes tailles sont suspectes a priori de fonctionnarisation excessive. C'est donc la taille du CA, le potentiel militant, l'ancrage territorial ou la capacité de lobbying plutôt que le nombre de salariés qui risque d'être « l'unité de mesure » retenue par les ARS en matière de représentativité associative.

#### **4. Disposer de ressources hors circuits classiques de financement de l'action sociale.**

Il existe le dispositif des « fonds d'attribution » ; statut juridique intermédiaire entre l'association et la fondation, qui permet de percevoir des dons et legs sans difficultés.

Expérience d'une association qui, pour vendre de prothèses auditives spécifiques, constitue une S.A. dont elle garde le contrôle.

Voir dans le même sens, le statut des SCOOP, qui reste une possibilité intéressante dans le champ de l'économie sociale, dès lors qu'il y a vente de production.

#### **5. Modèles d'organisations.**

La concentration au siège de l'exécution des fonctions support permet de gagner en compétence et de sécuriser les tâches de gestion : il est plus facile d'avoir au siège quelques personnes de bon niveau en gestion/compta/RH que d'en avoir dans toutes les unités déconcentrées. On parle donc de

« centraliser par réorganisation » en recentrant les unités déconcentrées sur leur cœur de métier.

Mais ce n'est pas un modèle unique : nombre d'associations conservent une organisation « déconcentrée » (compta, facturation, gestion restent dans les établissements au service d'un directeur positionné comme « stratège »). En ce cas, les directions générales conservent une fonction de pilotage d'amont et de contrôle d'aval.

L'intérêt est donc de renforcer la responsabilité des directeurs. Le risque est de constituer des baronnies impénétrables.

La question de la « sécurisation » de nos associations se pose aussi lorsqu'il s'agit de définir une organisation associative pertinente : il peut s'avérer judicieux de segmenter pour faire face aux risques.

#### **6. La contractualisation.**

Dans un des ateliers, sur 15 associations présentes, 4 sont « entrées » en CPOM, 3 sont en cours.

Globalement, il semble que la part des financements restant dans la logique de fixation contradictoire du tarif tend à devenir minoritaire.

Le passage en CPOM crée des solidarités sur un territoire donné ; il favorise la planification et la démarche prospective au sein même de nos organisations.

#### **Quelques remarques transversales.**

Attention à ne pas évoluer en « copiant » un modèle, à ne pas évoluer « pour évoluer », sans finalité clairement identifiée.

Quelles que soient la configuration et la taille de l'association, le siège doit avant tout jouer un rôle politique et stratégique, au risque de n'être identifié que comme un prestataire de fonctions administratives.

*Relevé établi par Bernard LEMAIGNAN  
à partir des notes des secrétaires d'ateliers.*



**Dominique ROCHE**

Directeur Général de l'Association Départementale de Sauvegarde de l'Enfance et de l'Adolescence de Charente Maritime - La Protectrice

Cet article a été rédigé pour la  
Revue Forum  
N° 48 - UNASEA CNAPE

## Quelques balises dans le brouillard du jargon administratif

*Ces dernières années, nous avons l'habitude de voir des fonctionnaires de la Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales (DDASS) procéder à des **missions d'inspection**. Dans le même temps, certaines administrations – qui se présentent comme « administrations de tutelle » (sic) – **auditent** nos établissements et créent des pôles régionaux d'audit ayant vocation à venir, de leur propre initiative, auditer les établissements que gèrent nos associations. Parfois, leur « **contrôle** » est mené conjointement avec les services du conseil général ou, sur lettre de mission du préfet du département, avec les services de l'inspecteur vérificateur du Trésor. Normal, nous recevons des fonds publics.*

*Mais alors, qui fait quoi ? De quelle manière ? Quelles sont les prérogatives et les limites de chacun ? Comment s'y retrouver ? Dans ce fouillis sémantique, les gestionnaires ont du mal à savoir comment se positionner pour répondre au mieux à ces exigences que les pouvoirs publics nous imposent.*

### L'audit (1)

Le terme « audit » vient du latin *audire* (écouter). Il a été introduit,

au début du 13<sup>ème</sup> siècle, par les anglo-saxons pour signifier « le contrôle » de la gestion.

Dès 1953, Howard R. BOWEN (2) rédige un ouvrage sur la doctrine de la « responsabilité sociale » où il défend la nécessité, pour le monde des affaires, de poursuivre des objectifs en cohérence avec ceux de la société civile et de ses valeurs. Il imagine ainsi que, tous les 5 ans, des « commissaires aux comptes » indépendants, spécialistes du secteur et de ses pratiques et ayant des compétences juridiques, économiques, sociologiques, philosophiques, théologiques et psychologiques, viennent auditer les entreprises. Les « performances sociales » de celles-ci étant portées à l'évaluation, non pas de leurs propres dirigeants, mais de personnes désintéressées de la gestion afin de donner une impulsion à la reconnaissance des normes sociales.

**Actuellement, il existe deux types d'audit externe :**

- ceux de « **seconde partie** » : réalisés par des parties ayant un intérêt dans l'entreprise ;
- ceux « **indépendants** » : généralement accrédités et fournissant une certification de conformité à des exigences (la plus connue étant la norme « ISO 9001 »).

En conclusion, pour mener un audit, il faut :

- être « extérieur » à la structure et indépendant ;
- être accrédité ;
- pouvoir fournir des « certifications » ;
- exercer de façon régulière et systématique ;
- constituer des équipes pluridisciplinaires.

L'administration et ses représentants peuvent-ils procéder à des audits ? Dans ces conditions, assurément non !

### Le contrôle

Cette notion, déjà très présente dans l'empire romain, était auparavant l'apanage et la mission régaliennne du préfet qui se voyait confier tant un pouvoir de police générale et administrative qu'un pouvoir exécutif. Cette situation paradoxale disparaîtra avec les lois de décentralisation de 1982.

Aujourd'hui, de quoi parle-t-on lorsqu'on évoque le concept de contrôle ?

Il s'agit d'abord, d'un **contrôle de légalité**, prévu à l'article 72 de la Constitution, qui vise principalement à encadrer l'action publique locale en veillant à ce que les décisions prises par les collectivités soient

# Quelques balises dans le brouillard du jargon administratif

conformes aux règles de droit et compatibles avec l'action de l'Etat. Si tel n'est pas le cas, le préfet défère les actes concernés au tribunal administratif, seule instance compétente pour les annuler.

Ensuite, les **pouvoirs de police générale du Préfet** sont exercés par certains services déconcentrés (Directions Départementales du Travail et DDASS), même si la création des Agences Régionales de Santé (ARS) vient amputer une partie non négligeable des effectifs de ces directions.

**La réforme des ARS maintient le principe selon lequel celui qui autorise exerce le contrôle** de l'activité des établissements, notamment dans l'intérêt des usagers (3). Toutefois, « *lorsque le contrôle a pour objet d'apprécier l'état de santé, de sécurité, d'intégrité ou de bien-être physique ou moral des bénéficiaires, il est procédé, dans le respect de l'article L. 331-3 du code de l'action sociale et des familles à des visites d'inspection conduites conjointement par le médecin inspecteur de santé publique et un inspecteur de la DDASS* ».

L'article L. 313-16 du CASF donne tout pouvoir au préfet pour prononcer la fermeture totale ou partielle, provisoire ou définitive, d'un service ou d'un établissement – et ce, quelle que soit l'autorité de tarification qui l'a autorisé au départ – si les conditions techniques minimales d'organisation ne sont pas respectées et/ou si la santé, la sécurité et le bien-être des usagers sont menacés.

Dans ces conditions, on comprend mieux que le préfet conserve son pouvoir de police générale et qu'il s'adjoint, dans notre domaine en tous cas, des corps d'inspection pour l'exercice de cette mission.

## L'inspection

L'inspection est une démarche relativement récente. Il convient de noter que, dans l'ensemble des corps d'inspection de l'Etat, seul celui des inspecteurs des affaires sanitaires et sociales (IASS) possède une expertise assez large pour apprécier la diversité des situations (fonctionnement d'un hôpital, d'une caisse de sécurité sociale, d'un établissement social ou médico-social...) et pour évaluer le recours à un spécialiste.

Toutefois, dès les années 1980, pour organiser la tutelle hospitalière sur les actes et les personnes, et pour contrôler l'activité dans un souci de maîtrise des dépenses, des « missions d'inspections » ont été créées. En 1999, une note d'orientation prévoyait la mise en place d'une mission régionale et interdépartementale d'inspection de contrôle et d'évaluation (MRIICE). Deux initiatives créant un amalgame sur ce qu'est le corps de l'inspection.

Il existe bien un « guide de l'inspection », (4) publié en janvier 2001 sur pression de l'inspection générale de l'action sociale mais les notions restent floues puisque le document pose comme préalable : « ce guide a pour vocation (...) le contrôle de la police des établissements sociaux ».

## En résumé

*Il existe :*

- des corps d'inspection intervenant au nom du Préfet dans le cadre du pouvoir de police générale que lui confère son statut ;
- des contrôles de conformité et de bon usage des fonds et des projets qui servent l'intérêt des personnes

*accueillies, exercés seuls (et/ou) à plusieurs administrations, ayant pour but de fixer conjointement les tarifs ;*

*- des audits faits par des équipes externes pluridisciplinaires et neutres, intervenant régulièrement pour mesurer l'écart aux objectifs et produire de l'accréditation.*

A la lecture de ce rappel, peut-être pensez-vous que les choses se clarifient ?

Détrompez-vous et restez vigilants car cela risque encore d'évoluer.

En effet, Nora BERRA, secrétaire d'Etat aux personnes âgées, considère que les administrations de l'Etat et des conseils généraux ont manqué à leurs missions face à la multiplication des situations de maltraitance aux personnes âgées et remet en cause l'action locale qu'elle considère comme ayant failli.

Encore une nouvelle attaque contre des administrations, dont on voit bien que les moyens humains ne suivent pas, et l'on peut craindre, à présent, de voir les pouvoirs de contrôle des préfets se vider de leur substance et passer aux mains d'entreprises privées.

Ce qui, inévitablement, interroge les prérogatives des préfets et les risques de remettre en cause les « contre pouvoirs » toujours nécessaires et fondamentaux en démocratie.

**Et nous, me direz-vous, dans tout cela ?**

Il faut rester prudent et vigilant sur les atteintes permanentes aux principes et aux valeurs qui fondent notre action et savoir les dénoncer chaque fois que cela est nécessaire.

- (1) Le terme n'est utilisé ici que concernant l'audit externe
- (2) Economiste anglais d'obédience Keynésienne
- (3) Article L.- du Code du CASF
- (4) En attente de références

# Jacques MAZE

---

Jacques Mazé est né en 1927. Il nous a quittés ce 21 février 2010 après avoir vagabondé à travers la France et au sein de l'éducation spécialisée où il a laissé sa marque. Nous sommes nombreux à l'avoir connu et apprécié au GNDA.

Issu d'une famille ouvrière, il fréquente le patronage de sa paroisse et la troupe scout. Il entreprend à 13 ans, après son certificat d'études primaires, une formation en internat à l'École pratique d'horlogerie d'Anet, près de Dreux. Il gardera de cette formation le goût des belles mécaniques, mais surtout celui d'une culture ouvrière. Il travaille dans la boutique d'horlogerie que son père tient à Paris tout en poursuivant son implication dans la paroisse et auprès des jeunes. Il encadre des colonies de vacances et des camps. Il milite dans des mouvements catholiques : *Vie Nouvelle* et *Economie et Humanisme*. Il est attiré par les analyses de certains dominicains comme le Père Lebrét qui tente une synthèse entre marxisme et christianisme.

En 1947 il est en contact avec Marc Nivet et il assure un premier poste en internat à Lèves, près de Chartres. C'est en 1949 qu'il est admis à suivre la formation d'éducateur à Montesson : septième promotion « *Emmanuel Mounier* » où il retrouve Yvette Pottier, André Gibelin, Jean Bégué, Claude Hornuss. En 1951 il part à Nice et milite au sein de l'association *Jeunesse Camping* qui donnera naissance en 1959 à la Fédération nationale des clubs de loisirs et d'action de la jeunesse (CLAJ). Il est ouvrier dans différentes entreprises et travaille avec des prêtres ouvriers. Il approfondit son action militante et sa spiritualité.

En 1962 il revient à la rééducation dans l'internat de Voglans (L'Etape) près de Chambéry. En 1964 il prend contact avec Henri Kegler et devient chef du service de prévention spécialisée à Caen. En 1966 il rejoint Grenoble pour y développer la prévention spécialisée. En janvier 1973, dans le cadre de la Sauvegarde du Vaucluse, il organise un service de prévention spécialisée en direction des gens du voyage. Il est également directeur général de la Sauvegarde, d'abord à mi-temps, puis à plein temps. Il démissionne en 1982 et se retrouve dans une préretraite militante à partir

de février 1983 : administrateur au CODASE (Grenoble), à Rues et Cités (Montreuil), membre du groupe de recherche des CLAJ, fondateur du Conservatoire National des Archives et de l'Histoire de l'Éducation Spécialisée (CNAHES) avec quelques autres personnes en 1993.

Ce rapide survol d'une vie militante pourrait donner une impression de pigeon voyageur instable et quelque peu superficiel, ce qui serait une profonde erreur. Jacques Mazé a toujours été en recherche d'authenticité dans sa vie personnelle et dans sa vie professionnelle. Pour lui, l'éducateur, le directeur, ne pouvait pas être quelqu'un d'installé « bourgeoisement » : ce secteur professionnel se devait d'être porteur d'une remise en cause des structures sociales responsables de la dérive des jeunes.

Il citait ses maîtres : Jean Pinaud (Montesson – Epinay), Mulock Houwer (Association Internationale des Educateurs de Jeunes Inadaptés - AIEJI), Louis le Guillant (CEMEA – CO de Vitry), Jacques Rey (Eclaireurs Unionistes), Henri Joubrel (Eclaireurs de France).

Dans les séminaires du GNDA il ne manquait pas d'intervenir pour rappeler l'indispensable action militante destinée à faire évoluer l'ensemble du secteur de l'éducation spécialisée en l'intégrant dans la vie de la cité. Il pouvait parler fort, mais il savait mettre ses paroles en actes et il avait toujours le cœur sur la main car l'amitié était pour lui essentielle.

**Roger Bello**  
**Ancien président du GNDA**  
**et Président du CNAHES**

*Cet article a pu être rédigé à partir de la documentation fournie par Annick Bayeux (Assistante de direction à l'ACSEA), Sylvain Cid (archiviste du CNAHES), Mathias Gardet (historien).*

Nous recherchons pour notre client, très importante institution sociale de l'est de la France, un  
**DIRECTEUR GENERAL ADJOINT h/f ref 3321**

### Le POSTE

Rattaché au DG, le DGA a pour mission la supervision de la gestion financière et des RH de l'association. Il garantit le bon fonctionnement de l'existant et prend part à l'animation des directeurs d'établissements. Il améliore la cohérence et la transversalité entre les différents établissements. Apporteur d'idées, il prend en charge les dossiers tels que les dossiers de financement, d'évaluation ou d'accréditation. Il pilote les nvx projets et a ainsi une réelle autonomie sur des sujets variés. Il a un rôle de manager de projets, et est un véritable entraîneur d'équipe. Il remplace le DG en son absence.

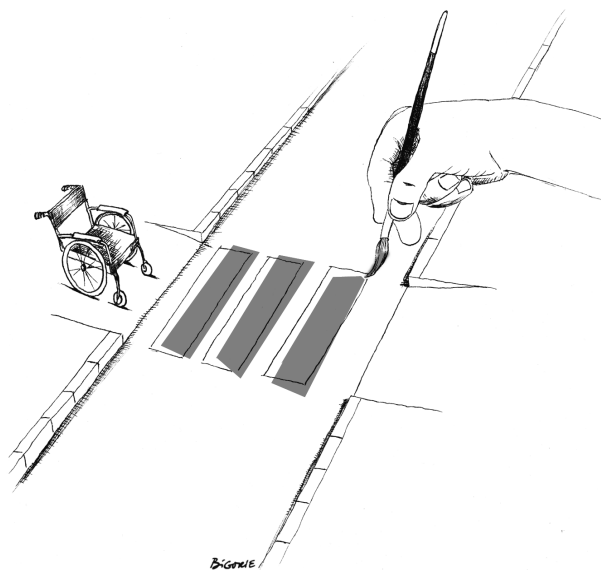
### Le PROFIL

De formation sup (ESC, IEP, EHESP, diplôme du CAFDES, école d'ingénieur...), le candidat a une exp d'au moins 7 ans dans le secteur médico social ou social. Il a acquis son exp dans les cabinets ministériels ou au sein d'un conseil général. Il peut également être directeur d'un hôpital, de complexe, d'un établissement de taille importante ou responsable de l'antenne régionale d'une association.

La capacité à travailler en mode projet ainsi que des qualités rédactionnelles sont indispensables. Constructif et simple, le candidat partage les valeurs de l'association : un humanisme certain, la notion de service et d'accompagnement des individus.

**Le poste en CDI basé à Besançon.**

**Merci d'envoyer cv et LM à l'adresse suivante : [desobeau@chantalbaudron.fr](mailto:desobeau@chantalbaudron.fr)**



*Banquier à hauteur d'homme,  
Au service des personnes les plus fragiles,  
des établissements médico-sociaux,  
des services à la personne et des associations.*

*Faut le faire*

ByTheWayCreation - Crédit Coopératif, société coopérative, anonyme de Banque Populaire à capital variable  
33 rue des Tois Fontaines 92000 Nanterre - 348 974 031 RCS Nanterre - Illustration : Merlin Bigotte

Être au service des autres, et particulièrement des plus fragiles demande bien plus que de la générosité. Il faut connaître intimement le fonctionnement des associations et des entreprises de l'économie sociale, leurs besoins, leurs particularités, leur différence. Banquier n°1 des finances solidaires, le Crédit Coopératif est le partenaire naturel de l'économie sociale parce qu'il est bien souvent le partenaire historique des fédérations, au niveau national. C'est ce qui fait sa force. C'est ce qui lui donne une vision plus réaliste d'un monde plus solidaire.  
[www.credit-cooperatif.coop](http://www.credit-cooperatif.coop)

**CREDIT  
COOPERATIF**  
C'est un choix

**Rédaction : André DUCOURNAU**

**Conception/Réalisation : Annick BAYEUX - HEROUVILLE ST CLAIR**

adresse internet : [www.gnda.org](http://www.gnda.org) - adresse e.mail : [gnda@gnda.org](mailto:gnda@gnda.org)