

# La Lettre

du

# G.N.D.A.

N° 114 - MAI/JUIN 2011

## Sommaire

Edito 1

Assemblée Générale  
et Séminaire  
des 29-30/09/2011 2

Le cheminement  
d'un nécessaire  
travail ... 3  
. Patrick ENOT

Repères pour  
une éthique  
de la fonction  
de Directeur Général 4

Nouvel adhérent 5

Quelques déplacements  
qui pourraient ouvrir  
des perspectives  
à l'Action Sociale 6  
. Roland Janvier

## ■ Edito

**A**vril – Mai, beaucoup de soleil comme du baume au cœur, mais manque de pluie bienfaitrice. C'est « *Jean qui rit, Jean qui pleure* ». Juin, les « *Dieux* » ont fait leur travail, les parapluies sont de sortie.

Concernant la météo économique et sociale, il pleut des mauvaises nouvelles, confirmant l'assèchement des crédits, comme par exemple pour les Points Ecoute Jeunes (-50%), sans pour cela avoir fait le choix d'une politique de et avec la jeunesse cohérente et digne des enjeux.

Sur un autre secteur, le logement d'abord est devenu le logement dehors, ainsi que l'aide à l'insertion où, dans certaines régions, c'est plus de 70 % de diminution de crédits. On pourrait continuer la liste avec le secteur des personnes âgées, la protection judiciaire de la jeunesse, etc...

Nos organisations à but non lucratif naviguent au milieu des bouleversements et de ce tohu-bohu ambiant. Les Directeurs Généraux que vous êtes sont les capitaines de ces navires.

Nous avons, depuis des années, décliné des stratégies pour éviter les écueils, tout en interrogeant nos pratiques, en évaluant les effets et les perspectives de progrès et d'évolution à organiser avec les personnes accompagnées et les acteurs des politiques publiques.

Nous ne sommes pas des pensifs penseurs conversant entre nous, mais des capteurs et des auteurs acteurs des évolutions présentes et futures.

Je ne sais si comme dans les débats actuels nous vivons une nouvelle renaissance, mais je suis persuadé qu'en ce qui concerne notre groupement, nous avons à partir d'une posture éthique, notre expertise, à réfléchir collectivement.

*C'est en ce sens que je compte sur vous à l'Assemblée Générale et aux journées de Montpellier qui seront celles du choix du comment nous allons nous organiser, réfléchir et agir ensemble pour les deux années à venir.*

*Soyons face à l'improbable, des accélérateurs du possible.*

Gérard Tonnelet - Président du GNDA



**GROUPEMENT NATIONAL des DIRECTEURS GÉNÉRAUX d' ASSOCIATION**  
DU SECTEUR EDUCATIF, SOCIAL ET MEDICO - SOCIAL

SECRETARIAT GENERAL - PATRICK ENOT - ADAPEI 43 - DYNABAT - LA BOUTTEYRE - 43770 CHADRAC

# Assemblée Générale et Séminaire des 29 et 30 Septembre 2011 à Montpellier (Hôtel Mercure Centre - 218 rue Bastion Ventadour)

*Besoins sociaux et périmètres d'intervention : Quels territoires pertinents ?  
Un secteur ancré dans les territoires ...*

## Jeudi 29 Septembre 2011

09 H 30

**ASSEMBLEE GENERALE du GROUPEMENT**

**Déjeuner**

12 H 30

*L'ensemble des participants au Séminaire est invité au déjeuner en vue de faciliter le début des travaux à 14 H.*

14 H

**SEANCE PLENIERE**

*Introduction du Discutant : Bernard CAVAT*

**Interventions de :**

. **Lionel ROUGE**, Maître de conférences en géographie et aménagement, Chercheur à ESO UMR 6590 du CNRS -

*Mobilité (s) et territoire (s) : quelle dynamique pour quels enjeux ?*

. **Robert LAFORE**, Juriste, Professeur de droit public, Université de Bordeaux, Institut d'Etudes Politiques, Président du Conseil de prospective de l'UNIOPSS -

*Les réformes administratives : conséquences sur notre secteur en matière d'enjeux territoriaux.*

. **Françoise CANIPEL**, Directrice Générale des Services du Conseil Général de Pyrénées Orientales -

Fin des travaux à 18 H

*La réforme de 2014 : quels enjeux pour les collectivités territoriales ?*

**Soirée Festive**

## Vendredi 30 Septembre 2011

09 H 30

**SEANCE PLENIERE**

*Introduction du Discutant : Frédéric HOIBIAN*

**Interventions de :**

. **Bernard AZEMA**, Médecin psychiatre géographe de la santé -

*L'intérêt du territoire du point de vue du médico-social (handicap)*

. **Docteur CORVEZ**, ancien Directeur ARH, Directeur stratégique de l'ARS Languedoc Roussillon -

*La question des territoires à travers l'expérience du Plan Stratégique Régional de la Santé (PSRS) Languedoc - Roussillon*

12 H 30

**Déjeuner**

14 H 00

**SEANCE PLENIERE - Intervention de**

. **M. LE ROUX**, Directeur de Cabinet de Jean-Paul DELEVOYE -

*Les enjeux de la réforme des collectivités territoriales : pertinence des territoires vis-à-vis des besoins sociaux ainsi que du rôle des acteurs.*

Fin des travaux à 16 H

**SEMINAIRE OUVERT AUX CADRES  
du SECTEUR**

# Le cheminement d'un nécessaire travail ...

L'idée faisait son chemin depuis déjà plusieurs années à travers nos débats comme à partir de situations rencontrées ici ou là par certains d'entre nous... Le GNDA, porteur d'une réflexion constante sur la complexité des enjeux liés à l'exercice de la fonction de Directeur Général comme sur la nécessité d'une gouvernance avisée de nos organisations, pourrait-il encore longtemps faire l'économie de propositions quant à l'éthique de notre fonction ?

A plusieurs reprises, nous avons quelque peu hésité à nous lancer dans cet espace de travail : difficile en effet de formuler quelque chose qui dans ce domaine soit suffisamment consensuel et n'expose pas trop à ces effets secondaires que ne manquent jamais de générer la formulation de « préceptes éthiques ». Il était donc nécessaire que cela « mûrisse », prenne une dimension moins liée à l'actualité problématique qui en commandait parfois l'émergence pour s'inscrire davantage dans une approche sur le fond, en lien avec le cheminement du Groupement quant à la fonction particulière dont ses membres sont porteurs.

**C'est en septembre 2009** que le Conseil d'Administration a senti le moment venu d'amorcer le travail. Objectif initial : tenter de considérer comment la Charte du GNDA pourrait se décliner en termes éthiques. Avec un axe principal : ne pas éluder « les questions qui fâchent ». Entendons par là celles qui touchent au fait que certaines postures ou pratiques sont ou semblent peu compatibles avec une éthique de notre fonction. Elaborée par Roland JANVIER et votre serviteur, une première mouture a fait l'objet, au sein du Conseil d'Administration, de nombreux et parfois tempétueux (mais toujours courtois) échanges. Signe que l'affaire n'était pas simple. En la personne de Louis CORNET (qui jouit désormais d'une retraite bien méritée), un troisième rédacteur a alors rejoint les premiers. Etape par étape, alimenté par plusieurs contributions, le texte a non seulement vu son contenu mieux maîtrisé mais aussi, sa forme a progressivement été mieux ajustée.

**Validé en juillet 2010** le texte, alors nommé « *Préceptes éthiques pour la fonction de Directeur Général* », a ensuite été soumis aux adhérents en région. Sur huit régions que compte l'organisation territoriale du GNDA, six ont apporté une contribution. Pas si mal non ? Signe que bien que complexe,

l'initiative a finalement plutôt bien retenu l'attention. Unaniment, à l'instar de ce qui s'était passé au sein du Conseil d'Administration, les débats en région sont décrits comme ayant été fournis, riches, souvent assez « passionnés ». Une forte attention a été portée sur la dimension contraignante de certaines affirmations, non pas tant pour les éluder mais plutôt pour en mesurer les retombées possibles, l'impact sur le quotidien du Directeur Général au sein de son organisation. Globalement, aucune réaction « hostile » au principe d'un tel texte, notamment perçu comme pouvant être très utile à un nouvel adhérent (Auvergne Rhône Alpes), utilement complémentaire à la Charte (Grand Sud Ouest). Des adhérents auraient préféré que le propos soit parfois plus positif dans sa formulation. Il a été aussi recommandé de ne pas utiliser le terme « usagers » mais celui de « personne », plus adapté dans ce type de texte. Des propositions de « reformulation » ont été faites (Ile de France et Grand Est notamment). D'autres ont souhaité confirmer l'intérêt de telle ou telle position, suggérant éventuellement quelques compléments (Nord Picardie). Il était délicat de reprendre toutes les contributions car ce faisant, nous aurions ouvert à de nouveaux débats avec le risque que cela soit « sans fin ».

**Le Conseil d'Administration du 24 mars 2011** a pris connaissance de ces retours. Il a validé quelques amendements et surtout, à la lumière des contributions des régions, a de nouveau débattu de la finalité de ce texte. C'est ainsi que nous sommes passés de « *préceptes éthiques pour la fonction de directeur Général* » à « **Repères pour une éthique de la fonction de Directeur Général** ». Formulation dont chacun pourra mesurer qu'elle n'est pas anodine, conférant au texte une dimension plus ajustée au regard de notre objectif et mieux articulée à l'un des fondements de la position de Directeur Général : être pleinement, en conscience, un acteur autonome et responsable.

**Le texte tel que publié dans ce numéro de la « Lettre du GNDA », sera proposé à l'Assemblée Générale du 29 septembre prochain à Montpellier.  
Soyez au rendez vous !!**

**Patrick ENOT - Secrétaire Général**

# REPERES POUR UNE ETHIQUE DE LA FONCTION DE DIRECTEUR GENERAL

---

*Ce texte décline les valeurs et recommandations contenues dans la charte du GNDA au niveau de la conception et de l'exercice de la fonction de Directeur Général.*

*Tout adhérent au groupement s'engage à respecter et à faire connaître son contenu.*

## L'engagement éthique...

### ... au regard des principes énoncés dans la Charte du GNDA et dans le cadre de ses délégations :

Le Directeur Général reconnaît en toutes circonstances la **dignité des personnes** :

- ☞ Il prend en compte les usagers en tant que personnes, s'assure du respect de leurs droits, de leur expression et de l'intégrité morale, physique et psychique de chacun ;
- ☞ Il met en œuvre un management respectueux des personnes, s'inscrivant dans le respect de la législation ;
- ☞ Il s'appuie sur des considérations professionnelles à l'exclusion de tout autre facteur de lien personnel, familial, communautaire, partisan...

Le Directeur Général est dirigeant salarié dans le cadre de la **singularité du fait associatif** :

- ☞ Il veille à la cohérence du projet associatif et des actions mises en œuvre, avec les repères déontologiques du travail social, les recommandations de bonnes pratiques, ainsi qu'avec les valeurs énoncées dans la charte du GNDA.
- ☞ Dans ce cadre, il a une attitude de loyauté envers les instances dirigeantes de l'association et ses orientations. De sa place de Directeur Général, il contribue à leur adaptation et à leur évolution.
- ☞ Il s'interdit toute prise d'intérêt personnel direct ou indirect et ne tire jamais un avantage personnel d'un acte de gestion concernant l'association ou sa mission professionnelle.

### ... au regard de la responsabilité professionnelle :

Le Directeur Général exerce une **responsabilité transversale** dans l'association. De ce fait :

- ☞ Il s'interdit toute pratique susceptible de mettre en danger les personnes ou l'organisation.
- ☞ Il contrôle l'exécution des délégations qu'il donne ce qui ne l'exonère pas de sa responsabilité.
- ☞ Il prend les moyens d'associer toutes les parties prenantes à l'exercice de cette responsabilité.

# REPERES POUR UNE ETHIQUE DE LA FONCTION DE DIRECTEUR GENERAL

---

Le Directeur Général assure la **gestion économique, financière et logistique** de l'association selon des principes de probité, de prudence et de transparence :

- ☞ Il s'interdit toute pratique de gestion hasardeuse ;
- ☞ Il garantit la visibilité des modes de gestion et la lisibilité des comptes.

## ... au niveau de l'engagement personnel

Le Directeur Général **s'investit dans sa mission** au-delà de la seule fonction professionnelle :

- ☞ Il associe une dimension militante à l'exercice de sa responsabilité du fait de l'utilité sociale des actions de l'association.
- ☞ Il s'interdit tout engagement incompatible avec son adhésion au projet associatif ;

## ... au regard de l'environnement

Le Directeur Général inter agit dans un système complexe selon un principe général de réciprocité :

- ☞ Il s'interdit tout développement de l'association qui ne serait pas motivé par l'intérêt des populations.
- ☞ Il applique un principe de bienveillance et de solidarité vis-à-vis de ses collègues et prend les moyens de développer des relations de confiance ;
- ☞ Dans les processus de mise en concurrence des associations, il refuse toute pratique déloyale et applique des principes de probité. A l'inverse, il promeut la transparence et la recherche de complémentarités.
- ☞ Dans les processus de regroupement entre associations, il s'interdit tout comportement agressif et mercantile. Il promeut l'intégrité et le respect des partenaires.

---

Ces préceptes éthiques signifient l'engagement des membres du mouvement ; ils s'enrichiront de sa mise en pratique qui repose sur leur vigilance collective.

---

**Nouvel adhérent admis lors du CACT du 13 Mai 2011**

**Région Grand-Ouest**

**Sylvette POIRET**

«Amitiés Sociales»

11 rue de la Mabilais - 35000 RENNES

Tel 02 99 67 56 00 - Fax 02 99 67 66 44 - Mail dg.amities.sociales@wanadoo.fr

# Quelques déplacements qui pourraient ouvrir des perspectives à l'Action Sociale

*Aujourd'hui, les modalités d'accompagnement des personnes relevant de l'intervention sociale ou médico-sociale sont profondément remaniées sous l'impact de trois niveaux de crise :*

- ◆ *Une crise économique qui impose une contrainte budgétaire de plus en plus forte ;*
- ◆ *Une crise des institutions qui impose une contrainte législative sans précédent ;*
- ◆ *Une crise des représentations qui impose une contrainte d'évaluation inédite aux organisations du social.*

*Dans ce contexte, quelles sont les stratégies à mettre en œuvre pour éviter de sombrer ? Ce texte propose neuf déplacements à opérer qui ouvrent des perspectives. Ces déplacements sont regroupés en trois thèmes qui se réfèrent chacun à une loi ayant, ici, vertu emblématique :*

- ◆ *Les bénéficiaires : la loi qui réforme le plus profondément la posture des usagers est celle du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées ;*
- ◆ *L'injonction à la performance : la loi qui introduit cette mutation des conceptions de l'efficacité du social est la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale ;*
- ◆ *L'irruption de la concurrence comme mode de régulation de l'offre : c'est cette fois la loi du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires qui fait référence.*

## 1 - LES BENEFICIAIRES

### 1.1. Du handicapé à la situation de handicap

On ne parle plus de « handicapé » mais de « personne en situation de handicap ». Le glissement sémantique masque mal un risque de négation du désavantage réel vécu par certains. Le droit à compensation qu'ouvre la loi inverse totalement la problématique. Avant, c'était la personne qui n'était pas adaptée à la société. Aujourd'hui, c'est la société qui doit s'adapter à la personne quelle que soit sa situation, sa différence...

A travers ce changement de paradigme, c'est la conception des rapports sociaux qui se modifie en profondeur.

### 1.2. De l'exclusion à la conflictualité

Notre vie sociale se trouve en tension entre deux tendances :

- ◆ *Vivre dans une société de « mêmes », c'est-à-dire faire « comme si » nous étions tous semblables et, ce faisant, nier les différences, raboter les aspérités du social.*
- ◆ *Vivre dans une société de « Robinsons » (Cf. P Lebrun, La perversion ordinaire) où nous sommes tous côte à côte mais chacun sur une île déserte où il n'y a plus d'autrui.*

L'une et l'autre de ces deux tensions génèrent de l'exclusion puisque dans un cas est niée la différence, dans l'autre ce qui peut réunir des humains. Pour sortir de cette tension, le déplacement à opérer introduit le concept riche de conflictualité. C'est en effet la division, la différence, qui construit la société. C'est la différence assumée, donc conflictuelle, qui « fait société ».

### 1.3. De la victime au Sujet

La tendance à une radicalisation des droits laisse poindre la figure de la victime. Le bénéficiaire est le réceptacle de droits octroyés et peut ainsi se plaindre de la responsabilité des autres dans sa situation. Or, les droits ne se donnent pas, ils se prennent. Ils ne convoquent pas la victime passive mais invitent le sujet acteur de sa vie.

Le déplacement à opérer vers la capacité de sujets à dire « Je », c'est la capacité pour les personnes à prendre en main leur destin (*l'empowerment*).

Ce mouvement ouvre à la responsabilité des acteurs, condition incontournable du lien social.

# Quelques déplacements qui pourraient ouvrir des perspectives à l'Action Sociale

---

## 2. LA PERFORMANCE

---

### 2.1. De la prise en charge à l'accompagnement

La prise en charge s'inscrit dans un principe de protection de la personne, introduisant une hiérarchie des places entre le protecteur (celui qui porte) et le protégé (celui qui est pris en charge). La performance, ici, se réduit à être capable de « supporter » le bénéficiaire.

Le déplacement à opérer serait de passer à la notion de promotion. Promouvoir l'autre dans sa dignité, sa capacité d'action, sa compétence à résoudre ses problèmes, c'est promouvoir sa propre capacité à exister, à agir, à résoudre les situations. La promotion est une interaction symétrique qui fait avancer l'un et l'autre, le professionnel et l'utilisateur.

Cette idée renvoie à l'autonomie : entendue ici comme la capacité, non à faire sa propre loi, mais à être maître de son destin et, ainsi, à permettre aux autres d'être maîtres du leur. L'autonomie est la condition même du « vivre ensemble ».

### 2.2. De l'économie au social

Subrepticement, nous sommes passés d'une évaluation qualitative de la valeur à une évaluation quantitative de la valeur. C'est-à-dire que nous nous sommes laissés aller à la facilité de ne plus évaluer qu'en comptant ce qui peut être dénombré. C'est ainsi que la logique économique, celle qui est de nature strictement monétaire, a pris le pouvoir sur tout. L'économie s'est même ainsi déliée du pouvoir politique qui pourrait la contrôler et de l'enracinement social qui lui permet de raison garder.

Ce dont il s'agit, c'est de réincorporer l'économie dans le social et dans le politique. De recréer des interdépendances qui permettent d'affirmer, contrairement à une fiction actuellement dominante que « tout ce qui a de la valeur n'a pas forcément un prix ». Autrement dit que tout ce qui fait la vie sociale ne peut se réduire à un marché.

### 2.3. De la prestation à la prise en compte

La prestation découpe la réalité et réduit l'action à une logique descendante, de ceux qui conçoivent l'intervention vers ceux qui en bénéficient. La prestation, renforcée par le principe généralisé des appels à projet, fait l'impasse sur le promoteur de l'action pour ne se centrer que sur l'acte, indépendamment de celui qui le porte.

Il s'agit ici de passer de la prestation à l'interaction. La prestation n'est que l'outil, le support d'une dynamique sociale (insertion des personnes, reconnaissance sociale, construction d'une société de justice et intégrative ...). Il ne faut jamais confondre l'outil avec sa finalité.

L'interaction c'est la reconnaissance et la prise en compte de ce qui se passe entre les gens, indépendamment, en deçà ou au-delà des dispositifs sociaux d'intervention. C'est d'aller voir ce que les personnes font, la manière dont elles traitent les problèmes sociaux, parfois en dehors de toute visibilité sociale.

---

## 3. LA CONCURRENCE

---

### 3.1. Du coût à l'investissement

Si le social est perçu comme un coût, il est une charge que les décideurs politiques doivent absolument chercher à réduire pour ne pas alourdir un impôt déjà conséquent en situation de crise économique et aggraver une dette déjà insupportable.

A l'inverse, si le social est perçu comme un investissement, il devient un placement pour l'avenir qu'il convient de faire fructifier. Il est alors analysé, non pas en ce qu'il pèse sur les finances publiques, mais pour ce qu'il favorise de lien social restauré, d'intégration réussie de tous les citoyens.

Ce déplacement des représentations du social du coût à l'investissement relève prioritairement de la mobilisation des travailleurs sociaux. Ils doivent mieux valoriser ce qu'ils font !

### 3.2. De l'économie marchande à l'économie solidaire

Le marché, surtout en ce qui concerne les activités sociales, est un leurre. C'est-à-dire qu'il repose sur la fixation artificielle d'un prix, d'une valeur marchande sur des données qui ne peuvent être aisément évaluées à l'aune de la monnaie. Si on peut comptabiliser la production d'acier, comment dire avec justesse ce que pèse, dans le Produit Intérieur Brut d'un pays, la qualité d'une relation d'aide ?

Vue sous l'angle de l'activité sociale, l'économie est un lien, un processus qui relie les hommes entre eux, qui fabrique du lien social.

Sous cet aspect, et à condition de réussir le déplacement de l'économie marchande à l'économie solidaire, le travail social (travail « du » social et travail « sur » le social) est un moyen extraordinaire pour promouvoir

## Quelques déplacements qui pourraient ouvrir des perspectives à l'Action Sociale

une économie qui réhabilite l'humain dans les rapports sociaux.

### 3.3. De la compétition à la coopération

Pour terminer cette série de déplacements à opérer, intéressons-nous à la manière dont réagissent les organisations du travail social et médico-social. Le contexte dans lequel nous sommes placés, à cause de la référence sans recul critique aux pratiques sensées vertueuses du marché libéral, expose les organismes gestionnaires à la concurrence. La généralisation des appels à projet, cela a déjà été dit, introduit la concurrence comme mode de régulation.

Entrer dans ce jeu, accepter de se mettre en compétition avec d'autres organisations, conduira de gré ou de force à une partition économique des territoires. De gré : les « offreurs de services » (les plus forts au détriment des « petits ») s'entendront entre eux pour se répartir le

territoire. De force : la guerre économique fera des morts et ceux qui resteront tiendront des « parts de marché ».

L'enjeu est ici d'opposer à cette logique concurrentielle des pratiques de coopération. Le but, en effet, n'est pas de réaliser un partage économique des territoires mais de procéder à un maillage social des lieux où interviennent les institutions du social.

Cela suppose que ces organismes tiennent, non pas des positions sur un marché, mais leur responsabilité de se tenir au plus près des besoins des personnes. Cela suppose que les institutions du social ne tiennent pas « pour elles » mais « pour eux », pour ceux vers lesquels elles se sont donné mission d'intervenir.

Cela suppose finalement que le centre de gravité des organisations soit toujours tenu à l'extérieur d'elles-mêmes.

**Roland JANVIER,**  
Nantes, le 14 février 2011

UNE BANQUE  
COOPÉRATIVE,  
C'EST QUOI ?  
POUR NOUS ?

  
**CREDIT  
COOPERATIF**  
C'est un choix

En créant leur banque il y a 120 ans, des coopérateurs issus de l'économie sociale souhaitent avoir un outil financier en propriété commune, dédié à leurs projets économiques. C'est le Crédit Coopératif, une banque différente pour une économie respectueuse des personnes et de leur environnement. Son ambition : partager une même vision de l'économie sociale et solidaire, en mettant ses métiers au service des associations, des coopératives, des PME-PMI qui font le tissu économique local, des organismes d'intérêt général, des entrepreneurs sociaux et des particuliers. Cette démarche quotidienne, le Crédit Coopératif entend l'évaluer et l'améliorer en permanence pour être toujours plus utile à ses sociétaires et à la société. [www.credit-cooperatif.coop/le-groupe-credit-cooperatif/](http://www.credit-cooperatif.coop/le-groupe-credit-cooperatif/)

[www.credit-cooperatif.coop](http://www.credit-cooperatif.coop)

Rédaction : André DUCOURNAU - ARSEAA TOULOUSE  
Conception/Réalisation : Annick BAYEUX - ACSEA HEROUVILLE ST CLAIR  
adresse internet : [www.gnda.org](http://www.gnda.org) - adresse e.mail : [gnda@gnda.org](mailto:gnda@gnda.org)