

La Lettre

du

G.N.D.A.

N° 116 - SEPTEMBRE/OCTOBRE - 2011



Edito



A la lecture du numéro 115, encore une fois, la plume alerte de Patrick ENOT vous rapportait par le menu nos travaux au séminaire d'Avignon.

Je dois vous dire qu'à Avignon, mais aussi à Montpellier, la qualité des travaux me laisse parfois ébaudi ...

Je me ressource, j'échange, ils aiguisent ma curiosité et j'étoffe ma réflexion.

Je trouve en ce lieu dit GNDA, une originalité et une qualité humaine qui se font trop rares en ces temps où le stress est quotidien.

Non je ne décris pas un club, un cercle mais un groupement qui aujourd'hui veut s'ouvrir encore plus.

Pour être efficace il faut, nous le savons, être organisé. Dans ce domaine, les choix de méthodes sont nombreux et divers, du mieux au pire.

Notre mode d'organisation est l'association, avec un fonctionnement que nous voulons démocratique et des repères de conduites dans l'exercice de notre fonction que nous trouvons dans « *Repère pour une éthique de la fonction de Directeur Général* » adopté à notre Assemblée Générale, « *c'est un repère amendable fait pour évoluer* ».

Et puis il faut un Conseil d'Administration, un Bureau et un Président.

En effet il faut renouveler les mandats pour certains, d'autres profitent de cette échéance pour passer le relais, notre Président Gérard TONNELET, et notre Secrétaire Général Patrick ENOT sont dans ce cas. Un très grand merci à eux pour le travail, l'énergie et la qualité des missions accomplies.

Nanni MORETTI, le réalisateur de cinéma, nous a habitué à aborder des sujets aigus mais avec Habemus PAPAM il nous décrit un récit enveloppé de tendresse et de malice, l'acteur PICOLI incarne un Cardinal devenu Pape et qui tout à coup est effrayé par la charge et la tâche qui est devant lui...

Pour en savoir plus, allez voir le film !

Au GNDA, le Président ne se prend pas pour le Pape, les Cardinaux sont des matous du Littoral, des arquebusiers de Bretagne, des Parisiens pointus, et de partout en France des hommes et des femmes perspicaces, enfin des Ch'tis qui ont la frite.

Alors voilà, un subtil collègue m'a soufflé « *et si tu y allais ?* »

A vrai dire, je suis très honoré de cette confiance ; je ne voudrais pas vous décevoir. C'est une équipe qui va travailler de concert.

Le programme que vous allez découvrir est riche et ambitieux. Nous voulons à la fois préserver cet espace d'échange et de travail libre de toute dépendance mais nous voulons aussi ouvrir des temps et des occasions d'échanges avec ceux qui sont les plus concernés par les questions de dirigeance et de management.

Etre au fait de la situation et avoir la capacité de citoyen mais aussi comme responsable et acteur de l'économie sociale et solidaire, ne s'acquiert pas par le simple fait de respirer ou d'occuper un fauteuil.

Des auteurs, comme aujourd'hui Pierre ROSANVALLON avec son livre « *La société des égaux* » nous livrent des pistes de réflexion comme l'ont fait les intervenants à Montpellier sur la question de la territorialité et son articulation avec les bouleversements qui interviennent dans notre secteur social et médico-social.

Le GNDA, en toute modestie est comme d'autres mais avec ses particularités, peut-être une Oasis où l'on passe et repasse pour se ressourcer.

Mais attention, comme tout randonneur le sait, « *qui veut voyager loin ménage sa monture* » prenez soin du chameau ou de l'âne bâté.

A très bientôt.

Philippe RICHARD - Président du GNDA

Sommaire

Edito 1

Assemblée Générale
du 29 Septembre 2011

. Rapport Moral 2

. Rapport d'Activités 4

. Rapport de la
Commission
Technique 9

. Rapport Financier 12

*Ethique de Direction
en Institution Sociale
et Médico-Sociale*

. Roland Janvier 11

Bureau et CA
2011/2012 14

Journées d'Etude
de Mars 2012 15

. Texte inducteur



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

SECRETARIAT GENERAL - BERNARD CAVAT - APSI - 8 RUE MARCO POLO - 94373 SUCY EN BRIE CEDEX

Rapport Moral

Lors de notre Assemblée Générale de mars 2010, l'objectif était de notre place, de continuer la réflexion stratégique et projective, tout en analysant et gérant le présent d'une évolution systémique majeure des politiques publiques ainsi que le processus engagé de réorganisation du secteur associatif à but non lucratif.

Toute proportion gardée, nous étions aussi à l'aune du départ en retraite d'un certain nombre de DG engagés au niveau du Conseil d'Administration, de la Commission Technique et de l'arrivée de nombreux nouveaux adhérents dont il s'agit de favoriser l'engagement, tout en tenant compte de leurs questions, besoins et propositions, dans une organisation plus adaptée. C'est le sens de l'enquête via un questionnaire.

Nous avons aussi acté que, dans le contexte des bouleversements actuels, il ne s'agissait pas d'abandonner le chemin de l'éthique. C'est le sens de la proposition du texte par le Conseil d'Administration, sur les quelques repères éthiques pour une philosophie de la fonction de Directeur Général. Texte qui a été mis à l'échange dans les différentes régions et que nous mettrons au vote lors de cette Assemblée.

Mais depuis quelques temps, nous ressentons que dans les turbulences actuelles, nous sommes à un moment particulier de notre groupement. Car, outre la difficulté à ce que l'un ou l'une d'entre nous accepte la fonction liée à la Présidence, il y avait pour nous la question de la forme et du fond qui semblait se télescoper.

Il ne s'agissait pas de banaliser ou de dramatiser mais d'analyser lucidement la situation.

Pour ma part, la Présidence du G.D.N.A que j'ai assumée depuis 2009, n'a jamais été pesante, car il y a eu un réel travail d'équipe qu'il nous faut préserver. Nous avons choisi comme de bons marins de régler les voiles et fait un arrêt au port. Cela nous a permis tout en gérant le présent de nous redonner un peu de temps pour la réflexion, l'échange, sans mettre de côté le regard critique dans le réel respect des uns et des autres.

La fonction de Directeur Général est de plus en plus hybride et ne repose plus seulement sur la relation

DG – Président. Il s'agit maintenant plus d'équipe de DG qui se professionnalise selon les choix et moyens de chacun (exemple : DRH – DAF – Contrôleur de Gestion – Référent Evaluation et qualité, Responsable des missions transversales, Chargé de communication, Directeurs(trices) de pôle, etc ...). C'est dans ce contexte que le GNDA joue et doit continuer à jouer son rôle de synapse, dans une posture contributive et active avec les Unions, les Fédérations et les pouvoirs publics, eux-mêmes en réorganisation majeure.

Notre posture contributive liée à ce que nous analysons, évaluons, nos compétences, nos savoir-faire, notre expertise et notre fonction observatoire à partir de ce que nous repérons de l'impact des réformes sur les personnes reçues, accompagnées et sur nos organisations donc sur les formes de gouvernance, de dirigeance et de management, doivent être mieux valorisés et communiqués.

Nous ne sommes pas que des récepteurs, nous sommes aussi des acteurs et auteurs.

C'est en ce sens que l'articulation entre la gouvernance et la dirigeance est déterminante pour des choix politiques et techniques cohérents et clairs, car comme l'écrit Edgar Morin dans son dernier ouvrage « l'avenir du monde a cessé d'être pensé par la classe politique ».

D'autre part, il y a dans le même mouvement actuel, un risque de standardisation et de bureaucratisation où par peur de se tromper on s'en remet à l'uniformité, d'où la nécessité vitale nous concernant, de lieux d'éclairage, d'analyse des enjeux afin de continuer à élaborer des repères de la fonction dirigeante du secteur associatif dans un projet politique et technique avec une équipe mais aussi des coopérations renforcées qui nous permettraient d'être pionnier autrement, ou comme le dit Stéphane Hessel « créer c'est résister, résister c'est créer ».

La concurrence organisée dans le cadre de l'appel à projets, demande à ce que l'on s'organise sur les régions pour coproduire des réponses et éviter le piège d'une concurrence qui peut entraîner le repli donc une forme de régression ou encore le chacun pour soi, guerrier et destructeur de ce qui est notre bien commun concernant

Rapport Moral

la dignité, la liberté des personnes, le lien social et la solidarité.

Je reprendrai pour mon dernier rapport moral ce qu'en 2007 nous échangeons avec Patrick Viveret, lors d'une journée organisée autour du thème de la crise de la puissance publique, où il était remis en relief le fait incontournable « qu'aucune société ne peut se passer durablement du lien de réciprocité, de liens politiques ou de communauté en quête de sens ».

Sans altérité pas d'éthique, et il n'est jamais bon d'être dans la confusion car cela amène comme le dit Charles Melman dans « l'homme sans gravité », entendez par là, sans centre de gravité, à un fascisme volontaire comme une aspiration collective à l'établissement d'une autorité qui viendrait enfin dire à nouveau ce qu'il faut et ce qu'il ne faut pas faire. Même si cela n'est pas l'intention première, il y a en filigrane, comme l'a souligné récemment l'un d'entre nous, une prise de pouvoir managériale, technocratique et gestionnaire de l'Etat.

L'une des qualités du G.N.D.A, ce n'est pas de dire ce qu'il faut faire mais de poser quelques repères. C'est un espace de démocratie de pensée où un désaccord n'est pas une guerre, car nos valeurs et nos repères sont communs et constituent le centre de gravité, le principe organisateur de nos échanges.

Il s'agit aussi pour nous de partager comment chacun se débrouille des questions communes permettant des possibles chemins où l'on peut réfléchir pour agir en conséquence.

Dans la charte du G.N.D.A et les repères éthiques, c'est aussi le souci de ne pas nuire à l'autre et de donner des bases pour développer des espaces créatifs de coopération et d'intelligence collectives, tout en prenant appui davantage sur les régions, leur animation, en gardant une coordination nationale posant le cadre d'une transversalité qu'il nous faut au mieux organiser en améliorant la communication, car outre la « Lettre », il faut revoir le site informatique et son animation. Tout cela afin de mieux partager les ressources, les connaissances, les méthodes, sans mettre de côté la réflexion stratégique.

Nous avons donc choisi, pour que vous puissiez prendre une place plus importante, une feuille de route pour les deux ans à venir afin de prendre en compte notre présent mais aussi de repenser plus avant notre avenir, en prenant en compte les changements et les acteurs, sans perdre le cap.

Je ne sais si c'est le cap de Bonne Espérance pour un secteur qui, de mon point de vue, doit se donner les moyens d'entrer dans l'économie de la connaissance et des idées qui fait partie du processus de reconnaissance mais aussi la valeur ajoutée du secteur, afin de se mesurer au monde, produire de l'énergie, de l'envie, du débat.

Il est plus aisé d'avancer que de rebrousser chemin, tout en continuant à porter attention au quotidien des équipes et des personnes accueillies. Mais, comme nous le savons tous, au final, c'est la cohérence et la force des idées qui impulsent une dynamique créatrice et ce sont des hommes et des femmes, les femmes et les hommes qui, au final, font la différence.

Il y a dans cette salle un condensé d'intelligences, de talents, de talents nouveaux. Pour ma part, je tiens à saluer l'ensemble des membres du Conseil d'Administration, du Bureau, de la Commission Technique, les Délégués Régionaux, l'ensemble des adhérents qui sur les régions et malgré toutes leurs charges, prennent du temps pour se rencontrer, échanger, élaborer. Des punctuations régulières aident à repérer et à texturer un réseau favorisant les régulations nécessaires aux enjeux de ce temps.

Pour conclure, il y a au G.N.D.A, de la pensée, du débat, de l'élaboration, du partage, de l'estime même dans les confrontations, des liens d'amitié, de convivialité, de solidarité et une liberté donc une responsabilité, car au niveau des moyens nous ne dépendons que de nous-mêmes donc de notre intelligence collective, tout en restant ouverts aux autres et au monde.

Aujourd'hui, après les différents rapports d'activité, financier et de la Commission Technique, seront mis au débat et au vote les repères éthiques et une feuille de route, éléments importants de notre centre de gravité. N'oublions pas que pour « faire de grandes choses, il ne faut pas être si grand génie, il ne faut pas être au dessus des hommes, il faut être avec eux » (Montesquieu), et pour reprendre ce qui a été réaffirmé à la dernière Assemblée Générale de la Sauvegarde du Nord :

Il faut s'engager et agir, en solidarité, avec expertise, respect et imagination.

Merci pour votre attention et votre confiance.

A vous de jouer.

**Le Président
Gérard TONNELET**

Rapport d'Activités

Depuis notre dernière Assemblée Générale du 10 mars 2010, notre Groupement a connu une activité dont on peut dire qu'elle a été particulière au regard des dernières années. Le fait même que nous tenions cette année notre Assemblée Générale à une date inhabituelle témoigne de cette situation : tout au long de cette période 2010/2011, nous avons en effet à de nombreuses reprises été conduits à modifier notre calendrier de travail, reportant ou annulant certaines de nos réunions ou manifestations, mais aussi à interroger notre mode de gouvernance et nos modalités de fonctionnement. Beaucoup d'entre vous ont réagi aux aléas que cela a pu engendrer, s'interrogeant sur ce qui se passait. Je souhaite introduire ce Rapport d'activité en vous disant que ces turbulences auxquelles vous avez pu assister ont été le reflet de notre volonté, je dirai même de notre capacité à nous adapter et à nous positionner face à ce qui est finalement apparu moins comme une « crise interne » que comme une nécessaire évolution à laquelle il nous fallait répondre.

Dans ce contexte malgré tout inhabituel, où il était indispensable, tout en les interrogeant, de garder nos repères, le Conseil d'Administration et le Bureau, prenant appui sur les travaux de la Commission Technique, ont eu la volonté de faire malgré tout aboutir l'essentiel des projets que nous avons évoqués lors de la dernière AG et de ceux qui avaient été générés lors du séminaire annuel d'Avignon les 8 et 9 juillet 2010. Par ailleurs les questions d'actualité étant particulièrement nombreuses et importantes pour le secteur, il a été possible de rester en capacité de contribuer aux débats comme aux prises de position nécessaires. Nous avons ainsi pu maintenir au sein du GNDA une activité continue et à l'exception des rencontres avec nos partenaires, qui n'ont pas pu être prolongées comme nous l'avions souhaité et du report des traditionnelles journées de mars à ce mois de septembre, le GNDA est resté un acteur attentif et réactif.

Sur la nature des problèmes auxquels nous nous sommes confrontés entre mars 2010 et juin 2011, nous avons également longuement travaillé. Comme l'a souligné le Président dans son Rapport moral, les questions qui nous ont occupés tenaient tout à la fois à la difficulté à trouver des successeurs sur quelques postes clés du Bureau

mais aussi à des interrogations quant à nos modalités de gouvernance interne et quant à notre organisation logistique.

Quant au premier point les choses se sont progressivement éclaircies : certains collègues, à partir de débats dont il aurait été finalement très dommage de se passer, ont accepté de prendre le relais dans des fonctions qui sont non seulement importantes pour le GNDA en interne mais aussi pour ce qui concerne ses liens avec les partenaires externes. Nous verrons tout à l'heure comment le Conseil d'Administration nouvellement élu constituera son Bureau mais sachez d'ores et déjà que ce dernier ne laissera pas de places vacantes et qu'ainsi le GNDA pourra poursuivre son chemin sans devoir rechercher des solutions alternatives d'apparence attrayantes mais qui auraient pu mettre pour de bon en difficulté notre fonctionnement et notre place dans le paysage social et médico-social. Nous aurons donc bien un nouveau Président, un nouveau Secrétaire Général, un nouvel animateur de la Commission Technique nationale et aussi quelques nouveaux élus au sein d'un Conseil d'Administration qui, par ailleurs, devra rapidement s'enrichir de la présence d'autres collègues que nous irons notamment chercher en Régions. Il est en effet apparu que nous avons été, au cours des dernières années, trop peu attentifs à la nécessité d'aller puiser dans les forces vives que constituent les nombreux nouveaux adhérents à notre Groupement, les successeurs de ceux d'entre nous qui l'animent depuis sans doute un peu trop longtemps ... Lors du séminaire d'Avignon, à la lumière du tour des Régions effectué par Gérard TONNELET et Bernard CAVAT, cela est apparu comme une évidence : les nouveaux Directeurs Généraux n'ont pas seulement « des choses à dire » mais aussi un fort potentiel d'engagement dans la dynamique du GNDA. Nous irons donc, avec l'aide des Délégués Régionaux, les solliciter pour qu'ils investissent nos instances de réflexion et aussi pour qu'ils se projettent dans la prise de responsabilités.

Pour ce qui concerne le second point, nous avons identifié que notre organisation interne souffrait d'un manque de cohérence et d'une certaine dispersion. Non pas que chacun ne tenait pas bien son rôle mais plutôt que

Rapport d'Activités (suite)

nous étions restés sur une organisation trop dispersée, « héritage » d'une histoire que nous n'avions pas su interroger suffisamment tôt. Ainsi, entre un siège social à Bordeaux, un secrétariat général au Puy en Velay, une gestion du fichier des adhérents et de la Lettre à Caen, un « ministère des finances » à Nantes, il n'était pas très aisé de s'y retrouver et si la bonne volonté et l'engagement d'Annick BAYEUX à Caen et de Delphine AUJOLAT au Puy en Velay ont pu permettre que cela fonctionne quand même bien, les déperditions d'énergie étaient bien réelles et les « couacs » un peu trop fréquents. Il nous fallait repenser cela et vous verrez tout à l'heure avec la présentation qui vous sera faite de la « feuille de route » du GNDA pour les prochains mois, que nous avons pris à ce sujet des orientations salutaires. Enfin, il ne fallait pas ignorer la question de notre gouvernance interne : à cet égard, des flottements étaient à maintes reprises apparus dans notre fonctionnement. Une définition devenue trop imprécise de nos instances et de leurs articulations, une forme d'imprécision dans l'attribution des responsabilités ou délégations, notamment au regard de l'organisation de nos séminaires et journées d'études, un réel amalgame entre les attributions du Conseil d'Administration et de la Commission Technique Nationale ont progressivement pris place et ont produit leurs effets. Il nous aura fallu là aussi le temps de la réflexion partagée et collective, alimentée par l'enquête réalisée en 2010 auprès des adhérents, pour nous pencher « autrement » sur ces questions et en déduire qu'il nous fallait là aussi avancer non pas tant vers d'autres modalités de gouvernance en tant que telles mais bien plutôt vers la redéfinition d'un certain nombre de choses. Sur ce point également, la « feuille de route » viendra tout à l'heure éclairer chacun.

Enfin et avant que de vous présenter plus précisément ce qu'a été notre activité au cours de l'année écoulée, il est particulièrement intéressant d'indiquer que nous avons aussi, au cours de cette année particulière, abordé enfin clairement la question de nos repères pour une éthique de la fonction de Directeur Général. Cela faisait plusieurs années que cette question revenait dans nos échanges. Et plusieurs années que pour de toujours « bonnes raisons », nous la laissions en suspens. Alors que dans le cadre de cette année complexe nous avons à traiter tout ce dont je viens de vous parler, nous avons cette fois pris clairement la décision de nous y mettre, donnant suite ainsi à une décision prise lors du CA du 30 septembre 2009. Sur la base d'un texte initial assez ambitieux et sans doute porteur de difficultés de mise en œuvre, nos débats internes et les apports des adhérents en régions ont progressivement borné cet important travail. Il s'agissait

de produire un document qui puisse rendre lisibles nos positions sur des points essentiels sans pour autant empiéter sur la définition des modes de délégation et de gouvernance propres à chacune de nos organisations. Ces repères pour une éthique de la fonction de Directeur Général vont au cours de cette Assemblée Générale vous être soumis pour approbation et je ne doute pas que vous leur apporterez un soutien massif leur conférant une légitimité incontestable.

Sans entrer dans ce qui relève du Rapport de la Commission Technique Nationale que va vous présenter Bernard TURPIN, j'en viens maintenant à vous présenter plus précisément l'activité 2010/2011 des instances de notre Groupement. On y retrouvera donc l'essentiel de ce qui a été traité par le Conseil d'Administration et le Bureau. Enfin, comme chaque année, nous évoquerons aussi la vie du GNDA à partir des départs et arrivées d'adhérents qui ont ponctué l'année écoulée.

Les réunions du Conseil d'Administration :

Le 10 mars 2010, dans les locaux de la Sauvegarde à Paris, le Conseil d'Administration s'est réuni sous la présidence de Gérard TONNELET.

Parmi les points forts de ses délibérations, il faut noter que le Conseil a ce jour là :

- Examiné les rapports qui furent présentés à l'Assemblée Générale 2010.
- Fait le point sur le travail des commissions, et l'organisation des journées d'études.

Il convient de souligner que lors de l'Assemblée Générale 2010 il n'y avait pas eu de tiers sortant. Le Conseil d'Administration et le Bureau ont donc été reconduits tout en prenant en compte les départs liés notamment à la prise de retraite de quelques uns.

Le Conseil d'Administration du 08 juillet 2010 s'est réuni dans le cadre du séminaire annuel d'Avignon, sous la présidence de Gérard TONNELET. Comme chaque année, ce séminaire est un temps particulièrement marquant en termes de débats autour des orientations de travail du Groupement. Je vous propose à cet égard de lire ou relire le compte rendu que j'en ai proposé via la Lettre du GNDA. Il serait en effet ici trop fastidieux de tout reprendre.

Rapport d'Activités (suite)

Notons cependant qu'au cours de ce Conseil les administrateurs ont :

- Travaillé autour des Commissions spécifiques de travail du Groupement en les resituant comme espaces indispensables pour dire comment la fonction de Directeur Général est impactée par « ce qui se joue » dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques.
- Examiné nos relations avec nos partenaires avec en point d'ancrage de la réflexion la question du rôle du GNDA en tant qu'initiateur de rencontres avec les autres organisations du secteur.
- Analysé collectivement l'enquête menée début 2010 auprès des adhérents, soulignant non seulement les caractéristiques des adhérents et la montée en puissance d'une nouvelle génération de DG au sein du Groupement, mais aussi mettant en exergue l'évolution de la fonction même de Directeur Général au sein d'organisations où se sont développés des modes de gouvernance où la notion de « direction générale » s'est développée, impliquant des cadres de direction et avec l'installation de fonctions ressources conduisant le DG à être de moins en moins souvent « isolé » dans son espace de délégation et de responsabilités.
- Enfin, c'est aussi lors de ce Conseil que le travail initial sur ce que nous appelions alors « les préceptes éthiques » a été examiné, donnant lieu à la constitution d'un petit groupe pilote chargé de faire avancer ce travail.

Le Conseil d'Administration du 29 septembre 2010 s'est réuni sous la présidence de Gérard TONNELET dans les locaux de la Sauvegarde de Paris.

Le Conseil a en particulier traité des questions d'organisation du Groupement ainsi que de la composition du futur Bureau à l'horizon mars 2011, engageant ainsi la démarche de travail qui occupera une part importante de notre temps jusqu'à la présente Assemblée Générale. On notera plus particulièrement que c'est lors de ce Conseil que la décision fut prise de lier sur une même journée les réunions du CA et de la Commission Technique Nationale, mode d'organisation qui, vous le verrez tout à l'heure, ne sera pas maintenu pour l'avenir.

Le Conseil d'Administration du 26 novembre 2010 s'est réuni sous la présidence de Gérard TONNELET, toujours dans les locaux de Sauvegarde de Paris.

Il a abordé les points suivants :

- Le travail sur les « préceptes éthiques » avec en particulier la prise en compte des premiers retours des régions.
- La préparation d'une réunion le 20 décembre 2010, autour des questions d'organisation et de fonctionnement du Groupement. Disons d'ores et déjà que cette réunion du 20 décembre, qui réunissait quelques acteurs principaux du fonctionnement administratif et logistique du Groupement, sera finalement très perturbée par des conditions météorologiques rendant l'accès à Paris très difficile et qu'elle sera en fait, faute de la présence de toutes les concernés, peu productive.
- Au regard de la nécessité de pourvoir à des postes au prochain Bureau du Groupement, le Conseil a pris la décision de lancer un appel à candidature auprès des membres du Conseil d'Administration, des membres de la Commission Technique Nationale et des Délégués Régionaux.

Le Conseil d'Administration du 17 décembre 2010 s'est réuni sous la présidence de Gérard TONNELET, dans les locaux de l'association « Le Moulin vert » à Paris.

Il a abordé les points suivants :

- L'examen des premières réponses à l'appel à candidature lancé en novembre. Avec le constat d'une difficulté persistante à trouver un nouveau Président du GNDA à l'horizon mars 2011. Prise de décision, par le Conseil de relancer un appel sur ce point.
- Amorçage du travail sur une « feuille de route » du GNDA pour les prochaines années, organisée autour des questions d'organisation interne, d'adaptation des instances et de liens entre le niveau national et le niveau régional.

Le Conseil d'Administration du 11 février 2011 s'est réuni sous la présidence de Gérard TONNELET, dans les locaux de l'A.G.E à Paris.

Rapport d'Activités (suite)

Ce Conseil, initialement non prévu au calendrier, a été réuni en particulier pour traiter des difficultés qui depuis plusieurs mois marquaient l'organisation des « journées de Paris » en mars 2011. C'est lors de ce Conseil qu'au vu du désistement de plusieurs des intervenants pressentis ainsi que de l'impossibilité de reconstruire dans de bonnes conditions un programme adapté, la décision a été prise de reporter à septembre les journées d'étude ainsi que l'Assemblée Générale. Une décision qui fera l'objet d'une information du Président auprès de tous les adhérents.

Ce jour là, le Conseil a également :

- Finalisé le document relatif aux « préceptes éthiques » adoptant finalement de renommer ce document dans les termes où il sera soumis à votre approbation dans le cadre de cette Assemblée Générale.
- Poursuivi la réflexion sur la question de la feuille de route, en vue de préparer les travaux du séminaire d'Avignon de juillet 2011.
- Repris les dernières nouvelles autour du second appel à candidature, resté infructueux. Le Conseil a alors pris la décision de reporter à juillet la prise de décision nécessitée par l'absence de candidat à la présidence du groupement.

Le Conseil d'Administration du 24 mars 2011 s'est réuni sous la présidence de Gérard TONNELET, dans les locaux du CESAP à Paris.

Il a :

- Finalisé, en tenant compte des derniers retours des régions, le document relatif aux « préceptes éthiques » adoptant finalement de renommer ce document dans les termes où il sera soumis à votre approbation dans le cadre de cette Assemblée Générale : « Repères pour une éthique de la fonction de directeur Général ». Le Conseil a alors pris la décision de publier ce texte via la Lettre du GNDA.
- Défini les modalités d'un « tour des régions » par le Président et un membre du Bureau, afin de recueillir de nouveaux éléments relatifs aux travaux en région, aux attentes des adhérents, aux problématiques vécues sur les différents territoires, en vue d'alimenter les travaux sur la « feuille de route » devant se poursuivre en juillet.
- Repris la question des rencontres avec nos différents partenaires, quelque peu délaissées au cours des

derniers mois faute de se doter d'une approche stratégique suffisamment élaborée. Là aussi, reprise des éléments de travail et début de formalisation d'un contenu pour ces rencontres avec en ligne de mire les priorités à définir.

Le Conseil d'Administration du 8 avril 2011 s'est réuni sous la présidence de Gérard TONNELET, dans les locaux de l'AGE à Paris.

Lors de ce Conseil, les administrateurs ont :

- Fait un point global sur l'actualité du secteur, prenant les décisions nécessaires quant à la contribution du Groupement aux réactions des Fédérations et Unions mais aussi quant aux questions nombreuses autour de la rénovation de la CC de 1966.
- Poursuivi le travail engagé pour la préparation du séminaire de juillet dont les orientations ont alors été précisées.

Le Conseil d'Administration du 13 mai 2011 s'est réuni sous la présidence de Gérard TONNELET, dans les locaux de l'AGE à Paris.

Lors de ce Conseil, les administrateurs ont fait le point du tour des Régions engagé comme prévu et ont mis la dernière main au programme du séminaire de juillet à Avignon, principalement centré sur la « feuille de route » et sur les questions en suspens en termes d'organisation de la gouvernance du Groupement.

Enfin le Conseil a été réuni lors des journées d'Avignon les 7 et 8 juillet 2011 sous la présidence de Gérard TONNELET, dans le cadre de l'hôtel qui nous accueille habituellement à cette occasion.

Je vous propose de faire référence à la Lettre du GNDA de juillet dernier pour prendre connaissance des travaux qui ont ponctué ce séminaire. Notons cependant l'essentiel dans le cadre du présent rapport : les participants sont venus à bout de l'ordre du jour et ont notamment pu, sur la base de débats très ouverts, fonder les termes de la feuille de route dont vous avez bien compris qu'elle en était un des enjeux essentiels.

Cette feuille de route vous sera présentée tout à l'heure, je ne m'attarderai donc pas davantage ici.

Rapport d'Activités (fin)

Comme vous le voyez, ce sont ainsi pas moins de 10 réunions du Conseil d'Administration qui se sont tenues entre mars 2010 et juillet 2011.

Vous aurez bien compris à l'énonciation de tout ce qui a été traité que vos administrateurs, toujours en lien avec les membres de la Commission Technique Nationale, ont eu pour principal souci d'avancer dans la compréhension et l'analyse des problématiques rencontrées par le Groupement lors de cette période. Pour autant nous n'avons pas négligé l'actualité du secteur, particulièrement riche cette année, et, à chaque fois que nécessaire, les membres du Bureau ont géré au mieux les « affaires courantes ».

Lors de chacun des Conseils d'administration, de nouveaux adhérents ont été admis au sein du Groupement.

C'est ainsi que nous ont rejoints :

Abdelnasser TERCHOUNE, Françoise MINAIRE,
Didier IMBERT, Norbert ROMANN,
Didier WUSTNER,
Serge RAGUIDEAU, Serge JENTZER,
Philippe CARNERO, Jean Paul TRUJASSOU,
Christelle CHAPPE, Corinne FAUCOMPRESZ,
Dominique ESPAGNET, Christian NICOLAS,
Lionel BELKHIRAT, Eric JOUAN, Thierry GALLAT,
Sophie DESOUCHE, Olivier HIROUX,
Bernard YASSEF, Patrick SALETTE, Patrick
DELACROIX, Bruno CHANTRE, Sylvette POIRET,
Jean-Louis Patrick CHINIARD.

Au cours de l'année passée, m'ont été signalés les départs en retraite de nos collègues :

Maurice LOIZEAU, Claude MEUNIER,
Gérard MARCHAND, Alain DEWERDT,
Jean de SANAILLHAC, Jean louis SALLES,
et Dominique HALNAUT.....

C'est la dernière fois qu'en qualité de Secrétaire Général j'ai eu le plaisir de vous présenter le Rapport annuel d'activité du GNDA. Je souhaite remercier très sincèrement l'ensemble des collègues du Conseil d'Administration, du Bureau et de la Commission Technique nationale auprès desquels j'ai travaillé au cours de ces sept années au sein d'un GNDA auquel je souhaite de poursuivre avec pugnacité le chemin qu'il trace depuis sa création. Je remercie également les responsables des Commissions et leurs membres, les Délégués Régionaux, pour le rôle important qu'ils jouent dans le cadre de nos activités. Des liens forts d'amitié et de grand respect m'unissent désormais à plusieurs d'entre vous et je sais aujourd'hui à quel point j'ai bien fait, en 1999, d'adhérer à ce beau et grand Groupement.

Un grand merci aussi à Delphine AUJOULAT, mon Assistante à la direction générale de l'Adapei de la Haute Loire, qui a elle aussi beaucoup investi, avec un réel souci d'efficacité et toujours avec le sourire, pour m'aider à remplir la mission que vous m'avez confiée. Avec Annick BAYEUX, de l'ACSEA, qui elle aussi a beaucoup donné pour notre Groupement, Delphine fait partie de ces acteurs qui avec discrétion, sans être mis au devant de la scène, font que le GNDA tourne bien. Si vous le permettez, je crois qu'elles méritent toutes deux et à travers elles les autres professionnels de nos sièges sollicités plus ponctuellement, nos vifs applaudissements.

Je vais quitter le GNDA à la fin de cette année et mes fonctions actuelles dès le prochain Conseil d'Administration. Je ressens beaucoup d'émotion devant cette échéance et aussi beaucoup de fierté d'avoir été membre de ce Groupement qui peut sans hésitation être particulièrement fier d'être ce qu'il est et de l'action qu'il mène au sein de notre secteur.

Merci de votre attention.

**Le Secrétaire Général
Patrick ENOT**

Rapport de la Commission Technique

La Commission Technique Nationale s'est retrouvée une dizaine de fois entre le 2 avril 2010 et le 13 mai 2011.

Elle a rassemblé sept participants en moyenne à chaque réunion. Nous remercions Fabienne ZELLNER de la Sauvegarde de Paris, Martine VILM de l'A.G.E., Elisabeth DONNELLY du Moulin Vert et Philippe CAMBERLEIN du C.E.S.A.P. d'avoir bien voulu nous accueillir dans leurs locaux respectifs.

A la suite des débats d'Avignon 2010, la Commission Technique Nationale et le Conseil d'Administration sont devenus une seule et même instance, dénommée le C.A.C.T. Celui-ci regroupait ainsi les membres du Conseil d'Administration et ceux de la Commission Technique, les Délégués Régionaux et les Responsables des Commissions.

Se réunissant sur une journée complète, les séances de travail comportaient deux parties distinctes : les réunions du Conseil d'Administration animées par le Président et celles de la Commission Technique animées par le Responsable désigné par les administrateurs.

Comme vous l'a déjà dit notre Secrétaire Général dans son Rapport, cette forme de travail ne va pas être reconduite et la Commission technique nationale se réunira de nouveau de façon distincte du Conseil d'Administration.

La Commission Technique Nationale a toujours pour missions d'élaborer et de mettre en œuvre les Journées d'Etude du GNDA, de suivre les travaux des différentes Commissions et de mettre en perspective les orientations qui s'en dégagent pour nourrir la réflexion et l'action du Groupement.

Il est bon de rappeler que, seul, le Conseil d'Administration est habilité à mettre en place ces Commissions et à désigner leur animateur. Leur finalité est de contribuer au développement du GNDA en termes de production d'analyses et de contributions à la réflexion collective en lien avec les unions et fédérations.

Journées d'Etude

Trois thématiques ont retenu cette année l'attention du Conseil d'Administration : l'économie sociale et solidaire, l'action sociale et médico-sociale en situation de concurrence et la réforme des collectivités territoriales. Ce compte rendu vise à tirer de ces Journées d'Etude des enseignements possibles, utiles à nos actions.

Journées d'Etude des 11 et 12 mars 2010

Pour redynamiser nos projets associatifs et pérenniser nos organisations, il nous faut quitter la référence historique à l'administration publique et nous éloigner des sirènes de la logique gestionnaire performante.

Les organisateurs de ces journées (Jean LAVOUE, Michel JEZEQUEL et Roland JANVIER) nous ont invités à explorer la voie de l'économie sociale et solidaire. Leur but n'était pas de nous transformer en acteurs de l'insertion mais plutôt de nous faire réfléchir sur ses principes d'action comme « source potentielle » de régénération ou d'arrimage de nos fonctionnements associatifs.

La seule richesse que nous produisons est le projet associatif. Si nous voulons lui donner de la valeur, il faut qu'il soit porté par les bénévoles, les professionnels et les « usagers ». L'enjeu est donc de créer les bonnes conditions de leur inscription dans un processus d'action sociale, d'être capable de nous tenir aux côtés des personnes en difficulté et de nous inscrire profondément dans des réalités territoriales, à la fois comme agents de développement et acteurs structurants des espaces sociaux et du lien social.

Journée d'Etude du 21 janvier 2011

Pour penser et agir l'action sociale et médico-sociale en situation de concurrence, il faut nous garder a priori d'en avoir une vision catastrophiste ou d'idéaliser le monde « d'avant ». Cette Journée d'Etude, animée par Patrick ENOT, Roland JANVIER, Bernard LEMAIGNAN et Frédéric HOIBIAN, nous a montré que nous aurions tort dans ces deux cas.

Rapport de la Commission Technique (suite)

La situation antérieure de non concurrence apparente reposait, en effet, bien souvent sur des « rentes de situation », des pratiques clientélistes ou l'absence de vision stratégique claire de la part des pouvoirs publics. Quant à la situation de concurrence, elle peut par contre nous aider à redéfinir nos projets et fonctionnements associatifs, à mieux maîtriser nos coûts en vue d'un meilleur rapport qualité/prix. Enfin, le régime des autorisations à quinze ans n'est pas remis en question, si bien que nous ne sommes pas soumis à la règle des appels à projet dans la totalité de nos activités.

Toutefois, la situation de concurrence entre les associations, les acteurs publics et les entreprises lucratives peut engendrer, si elle n'est pas régulée de façon efficiente par les pouvoirs publics, une perte de sens de l'action sociale et un affaiblissement des motivations altruistes.

Elle comporte également en elle-même de profondes incertitudes liées, d'une part, à la méconnaissance actuelle des marges de manœuvre des ARS et de la réforme des collectivités territoriales et, d'autre part, à celle des stratégies individuelles ou collectives des acteurs associatifs.

Henry NOGUES esquissait dans son intervention plusieurs scénarios possibles, allant de la disparition progressive d'une partie des associations sociales et médico-sociales à leur conversion au modèle du « social business » et de l'entreprise sociale. A ses yeux, seules, les associations, construisant un équilibre pertinent entre pouvoir politique et pouvoir gestionnaire, ouvriraient, en nous protégeant tous du « mirage du Marché total », vers un avenir possible et souhaitable pour celles-ci.

En résumé, la situation de concurrence dans laquelle nous nous trouvons ne devrait pas desservir les associations d'action sociale qui font référence aux valeurs de l'économie sociale et solidaire. Ceci étant, nous allons au cours des Journées d'Etude de septembre 2011 nous interroger sur la loi HPST, la réforme des collectivités territoriales et leurs incidences sur la « gestion du social ».

Commissions techniques

Les Commissions Techniques se sont peu réunies au cours de cette année. La commission Evaluation a connu un moment difficile mais elle s'est à nouveau engagée dans

une élaboration plus collective. Le « sommeil » apparent des autres commissions a été largement compensé par un intense travail au niveau des Journées d'Etude et la rédaction d'une « Feuille de route » du GNDA.

La Commission Evaluation

La commission Evaluation, animée par François BERNARD, élabore une analyse sur l'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux, dans la perspective de nous aider à nous positionner sur la question de l'évaluation interne et externe.

La commission s'attache plus particulièrement à rappeler l'historique des enjeux de notre participation à la question de l'évaluation, à cerner les enjeux de l'évaluation externe proprement dite, à tirer un bilan exhaustif de l'action de l'ANESM et des conclusions provisoires. Par ailleurs, elle établira une exégèse des décrets pour en faire ressortir les points saillants.

Les autres Commissions

Le Conseil d'Administration a fait preuve de clairvoyance, en ayant mis en place **une commission Handicap** pour suivre attentivement les évolutions réglementaires à l'œuvre dans ce champ d'activités, notamment, avec la mise en place des A.R.S. et leurs conséquences pour les établissements médico-sociaux. De ces travaux, la commission en a produit une note d'orientation remarquée, mise en ligne sur le site GNDA. Philippe CAMBERLEIN qui anime cette commission, s'interroge aujourd'hui sur la pertinence de son maintien.

La commission Gouvernance, placée sous la responsabilité de Michel JEZEQUEL, a pleinement réalisé la mission que lui avait confiée le Conseil d'Administration. Elle s'est concrétisée par l'organisation de deux Journées d'Etude, les 11 et 12 mars derniers, très riches de perspectives. En effet, l'économie sociale et solidaire pourrait constituer une « issue » pour les associations d'action sociale, combinant le positionnement de celles-ci dans le jeu économique, leur management et leur gouvernance, leur rapport aux territoires et enfin la conduite du changement social.

Le Conseil d'Administration avait confié à Ghislaine BOUGET l'animation de **la commission Inclusion**, en lui demandant de bien vouloir délimiter son champ d'investigation et préciser son appellation. Mais, celle-ci

Rapport de la Commission Technique (Fin)

n'a pas pu poursuivre ses travaux en raison de son départ de l'Amicale du Nid, bien que cette thématique reste importante à ses yeux. Le Conseil d'Administration devra donc se prononcer sur la relance de cette commission, en sachant que Jean-Marie FAUCHER de l'ARAPEJ Ile de France, André THOMAS de l'A.A.E. de Dunkerque ou Sylvie BONNIOT d'Emmaüs se sont montrés très intéressés par cette question.

Le Conseil d'Administration avait transformé la commission Protection de l'Enfance en un observatoire et rapproché cette thématique de celle de la Prévention de la Délinquance. La veille étant assurée par Bernard LEMAIGNAN et Xavier BOMBARD. Mais, la commission n'est pas parvenue à fonctionner de façon satisfaisante. Si le Conseil d'Administration envisage de la relancer, il devra lui fixer une nouvelle « feuille de route ».

En conclusion, le dernier semestre de l'année 2011 portera principalement sur la question des territoires. « Si le rapport de notre secteur aux territoires est historiquement une constante, l'évolution des politiques publiques et de la législation conduit à d'importants changements, et notre adaptation à cet environnement en mouvement devient un enjeu majeur aux composantes multiples et désormais variables en fonction des stratégies de la région dans laquelle s'inscrit notre action. »

Au nom du GNDA, nous remercions vivement les collègues qui ont participé aux travaux ainsi que les délégués régionaux qui assurent les relais auprès des collègues adhérents. Nous remercions plus particulièrement Bernard CAVAT qui a assuré la logistique de toutes les Journées d'Etude qui se sont déroulées sur Paris.

Sachez que la commission technique est ouverte à tous les membres du GNDA. Vous pouvez à tout moment la rejoindre pour approfondir ensemble un sujet, réagir à l'actualité, préparer et participer à des manifestations nationales, rencontrer des partenaires, organiser des journées d'étude et publier des contributions à destination des directeurs généraux d'association d'action sociale et médico-sociale sans but lucratif.

L'animateur de la Commission Technique
Bernard TURPIN

Roland Janvier

a le plaisir de vous informer de
la sortie de son livre

«Ethique de direction en institution sociale et médico-sociale»
aux éditions ESF

«Ni morale, ni déontologie, l'éthique est un des piliers fondamentaux du travail social. Au coeur des pratiques professionnelles, elle renvoie la personne à ses choix quotidiens et les collectifs de travail, notamment les équipes de direction, à leurs responsabilités engagées dans l'action au nom d'un projet partagé qui contribue au vivre ensemble.»

Ce livre fait un point **des questions éthiques qui interrogent la fonction de direction** en institution sociale et médico-sociale à travers six grands thèmes : le projet, la technique, les politiques sociales, communication et évaluation, autorité et pouvoir, et enfin la personne et la manière dont elle habite la fonction.

A l'heure des critiques contre le «management», l'auteur démontre que l'éthique peut être **une opportunité pour redonner ses lettres de noblesse aux formes d'exercice de la fonction de direction** mises à mal par l'évolution des institutions.

Rapport Financier

1 - COMPTE D'EXPLOITATION 2010

Le montant des dépenses d'exploitation s'élève à 41 027,46€ contre 55 989,91€ en 2009.

Les recettes sont de 32 005,07€ contre 51 478,65€ en 2009, soit un déficit de 9 022,39€ représentant 28,2 % des produits.

Ce déficit est lié à un fléchissement des participations aux colloques. Si les résultats de la journée d'étude en janvier 2010 sont équilibrés, le colloque de mars 2010 accuse un déficit de plus de 6 000 euros.

Le nombre de cotisants est pratiquement stable (141 contre 144 en 2009).

Par contre, au regard de la baisse de recettes, les cotisations représentent près d'un quart des produits.

2 - TRESORERIE

Les valeurs disponibles du GNDA s'élèvent à 46 933,39€ dont près de 40 000,00€ en SICAV.

Les valeurs disponibles représentent près de 14 mois de charges.

3 - COTISATIONS 2011

Sur proposition du Trésorier et du Conseil d'Administration, **il est proposé de passer la cotisation de 55 € à 60 € à compter de l'appel à cotisation pour 2012.**

Marc MARHADOUR
Trésorier

Rapport Financier (Fin)

CHARGES		PRODUITS	
Frais de secrétariat + administratifs	1 148,65 □	Colloques & Journées d'Etude	19 090,07 □
Prime assurance	262,82 □	Cotisations adhérents	7 755,00 □
Frais de colloques	29 839,52 □	Abonnements Lettre GNDA	3 660,00 □
Frais divers	191,85 □	Subvention BFCC/LETTRE	1 500,00 □
Documentation générale	6 856,58 □	Recettes diverses	0,00 □
Frais de déplacements & réceptions	1 604,60 □		
Service Informatique - téléphone - affranchissement	1 067,77 □		
Services bancaires	55,67 □		
Cotisations LDH	0,00 □		
TOTAL CHARGES	41 027,46 □	TOTAL PRODUITS	32 005,07 □
Résultat exercice - 9 022,39 □			

VALEURS REALISABLES MOBILIERES

Valeurs de placements 39 744,00 □

VALEURS DISPONIBLES

Banque 2 766,12 □

ACSEA 4 423,26 □

CONSEIL d'ADMINISTRATION 2011/2012

BUREAU

Président	Philippe RICHARD
Vice-Présidents	André DUCOURNAU Roland JANVIER Frédéric HOIBIAN
Secrétaire Général	Bernard CAVAT
Secrétaire Générale Adjointe	Marie-Odile SASSIER
Trésorier	Marc MARHADOUR
Trésorier Adjoint	Dominique GUILLAUME
Membres du Bureau	Fabienne ZELLNER Edouard SOLANAS

ADMINISTRATEURS

Bernard ALLIGIER
François BERNARD
Xavier BOMBARD
Bernard CAVAT
André DUCOURNAU
Michel DUMONT
Patrick ENOT
Dominique GUILLAUME
Frédéric HOIBIAN
Christophe ITIER
Roland JANVIER
Jean LAVOUE
Marc MARHADOUR
Philippe RICHARD
Marie-Odile SASSIER
Edouard SOLANAS
Martine VILM
Fabienne ZELLNER

Politiques sociales et de santé : quels acteurs pour quelle démocratie ?

Texte inducteur des journées du GNDA de mars 2012

Les politiques sociales et de santé ont connu en France une mutation sans précédent au cours des dix dernières années. Ces transformations se poursuivent au rythme d'une production législative qui ne tarit pas et ne cesse de convoquer la démocratie. Mais de quelle démocratie s'agit-il ? Si l'usager a fait une apparition en force tous peuvent mesurer qu'il y a loin de l'intention à l'acte. S'il est assigné au centre des dispositifs et les professionnels bousculés dans leurs pouvoirs, ces déplacements

suffisent-ils à garantir l'assurance d'un bond démocratique ? Ne faudrait-il pas être en mesure de questionner les nouveaux dispositifs institutionnels quant aux logiques organisationnelles ou idéologiques qui les fondent ? Le transfert de l'initiative des acteurs historiques du travail social vers les nouveaux gestionnaires publics et administratifs s'il a eu le mérite d'inscrire la réalité économique au cœur des enjeux de santé et de solidarité n'a pas davantage assuré un surcroît démocratique. Ces réformes se déploient, en Europe et dans le monde, sur fond d'une croissance généralisée des inégalités qui mettent à mal les fondements mêmes de la démocratie. La demande des citoyens d'être mieux écoutés et de voir leurs

véritables difficultés prises en compte n'a jamais été aussi forte et nombreux sont ceux qui se plaignent de n'être pas entendus ni considérés. On peut se demander si la réforme des systèmes de santé et d'action sociale, soucieuse semble-t-il de garantir la place de l'usager, ne reposerait pas avant tout sur un faux semblant : la prise de pouvoir managériale, technocratique et gestionnaire de l'Etat dont les fondements et les visées de démocratie effective restent largement à démontrer. Un Etat garant d'une mise en œuvre territorialisée des politiques publiques devrait aussi conduire une véritable stratégie de participation des acteurs à la construction commune.

Nous nous proposerons au cours de ces journées d'interroger la démocratie sanitaire et sociale de notre pays et les logiques d'acteurs qui la sous-tendent autour de trois axes principaux :

1. Tout d'abord en faisant droit à cette requête généralisée d'authentique reconnaissance de leur « *capabilité* » par les personnes vulnérables relevant des différents dispositifs de solidarité et de santé : Qu'en est-il de leur véritable participation aux orientations et aux projets de l'action sociale ? Qu'en est-il de la mobilisation de leurs ressources, de leurs capacités et de leurs compétences dans la conception des politiques de solidarité ? Quels sont les lieux de démocratie réelle au cœur de la société où leur parole pèse et se fait entendre pour de bon, infléchissant la conduite des projets collectifs ? En quoi, en matière de politiques sanitaires et sociales, l'égalité de l'ensemble des citoyens peut-elle être à la fois pensée et promue au moment même où l'on sent peser sur la société le risque d'une grave rupture du pacte démocratique ?
2. Ensuite en s'interrogeant sur les stratégies de l'action publique sanitaire et sociale et ses traductions organisationnelles : En quoi les nouvelles architectures institutionnelles et les nouvelles régulations managériales et gestionnaires servent-elles une ambition démocratique accrue ? Quelles seraient les conditions de la promotion de celle-ci ? En quoi la réforme des organisations susceptible de conduire à une approche concertée des besoins des personnes ne reste-t-elle pas largement à mener ? Quels pilotages et quelles formations envisageant l'ensemble des ressources des territoires et des habitants permettraient de dépasser les logiques du faux-semblant ? Quels changements des cultures professionnelles, quelles méthodes d'évaluation des politiques publiques permettraient d'intégrer ces enjeux démocratiques ?

Journées d'Etude du GNDA des 15 et 16 Mars 2012

3. Enfin en soulevant la question du rôle singulier des associations dans cette période de nécessaire refondation du contrat démocratique autour de l'enjeu de « faire société » : De quels espaces intermédiaires l'action publique a-t-elle besoin pour véritablement atteindre les objectifs démocratiques qu'elle se fixe tout en prenant en compte la singularité des personnes ? En quoi les associations d'action sanitaire et sociale ont-elles à refonder leurs projets politiques avec les usagers pour ouvrir des espaces d'implication, de reconnaissance et d'engagements citoyens constitutifs d'un monde commun ? Comment substituer aux logiques distributives de l'action sanitaire et sociale les logiques de réciprocité et de convivialité garantes d'un nouveau contrat démocratique ?

Ces journées s'inscrivent dans le cadre de la redéfinition en cours du projet stratégique du GNDA. Il s'agit d'un temps fort de réflexion proposé à l'ensemble des adhérents venant éclairer les options éthiques récemment réaffirmées quant à la fonction de direction générale. L'objectif est de dégager une ligne d'orientation politique reposant les enjeux de la reconnaissance de la personne vulnérable au cœur des systèmes complexes où nous agissons. Le séminaire de septembre 2012 cherchera à traduire cette réflexion sur la démocratie en acte au cœur des politiques sociales et de santé en axes organisationnels et opérationnels utiles pour la conduite du changement des associations d'action sociale dans l'action publique.

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


**CREDIT
COOPÉRATIF**
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/e-groupe-credit-cooperatif/

www.credit-cooperatif.coop

Rédaction : André DUCOURNAU - ARSEAA TOULOUSE
Conception/Réalisation : Annick BAYEUX - HEROUVILLE ST CLAIR
adresse internet : www.gnda.org - adresse e.mail : gnda@gnda.org