



Association de **Directeurs, Cadres de direction**
du secteur social, médico-social et sanitaire

**Journée ADC – Auvergne Rhône-Alpes 18 mai 2022 à Saint Clément les Places (69)
Centre Alpha - 308 route de Haute Rivoire - 69 930 Saint Clément les places**

Une nouvelle dirigeance associative 20 ans après la loi 2002-2.

« Qu'est devenu le métier de directeur face aux mutations des politiques, publiques, économiques, inclusives et territoriales ? »

Problématique :

Régulièrement annoncée, brandie comme un étendard qui sauverait le secteur social et médico-social et viendrait apporter réponses à ses questions, la notion de coopération est battue en brèche depuis plus de 20 ans. Si le secteur s'est effectivement transformé ces dernières années, les modes de coopération sur le terrain se sont diversifiées, et dépassent largement les seules fusions et GCSMS. Qu'en est-il réellement ? Quels sont les attendus des pouvoirs publics en la matière ? Quelles sont les formes de coopération existantes aujourd'hui sur le terrain, entre acteurs ? Cette demi-journée de l'ADC ARA tentera de répondre à ces questions, et aux conséquences de ces évolutions sur la posture et le positionnement du directeur. Le rapport de l'IGAS d'octobre 2021, qui ressort les dossiers enfouis et notamment le regroupement des Associations afin de réduire les opérateurs, nous conduit à de nombreux questionnements.

Directeur d'ESSMS : ce métier est-il toujours porteur de sens ?¹

Dans un contexte de réorganisation du secteur, le métier de directeur d'un établissement ou d'un service social ou médico-social risque-t-il de perdre du sens, politique, social et humain ?

1. Une tendance au regroupement

"La tendance actuellement dans le secteur est au regroupement de structures", selon Cécile Lagarde, directrice du pôle Formations management-projet à l'Institut régional supérieur du travail éducatif et social (Irtess) de Bourgogne.

Un mouvement qui entraîne la mutation de certaines fonctions, notamment au niveau des directions des établissements et services, avec le risque d'un éloignement des professionnels par rapport au terrain et aux missions confiées aux organisations. Mais cette évolution est-elle synonyme de perte de sens pour les professionnels concernés ? Quelques éléments de réflexion.

2. Incarner les missions confiées

En fonction du cadre et du degré de responsabilité, les directeurs peuvent certes connaître des "réalités quotidiennes très différentes", par exemple entre les dirigeants du seul établissement d'une association et les directeurs généraux de structures gestionnaires de plusieurs sites. Une diversité normale dans un secteur qui ne compte pas moins de 35 120 établissements employeurs environ, selon le bilan 2018 de l'emploi associatif sanitaire et social (réalisé par le centre de ressources DLA).

Pour autant, *"il est fondamental que les directeurs incarnent les missions qui leur sont confiées, pour l'accompagnement de personnes vulnérables",* estime Cécile Lagarde, mais aussi que *"le directeur général soit porteur d'une identité cohérente avec les valeurs de son organisation"*. Un positionnement gage, selon elle, de la qualité de la prise en charge des personnes accueillies aussi bien que des conditions de travail des salariés.

¹ Le média social

3. Un directeur aux commandes²

Encore faut-il pour ce faire que le directeur soit bien "aux commandes de l'avion", souligne Daniel CARASCO, directeur d'une maison d'enfants à caractère social (Mecs) à Nîmes. Il s'inquiète en effet d'un "délitement des responsabilités", certains de ses collègues se retrouvant dépourvus de pouvoir, voire remplacés à leur départ par des chefs de service, avec pour conséquence "des dysfonctionnements graves de gouvernance".

"Comment piloter un établissement quand on ne maîtrise ni la DRH, ni l'investissement, ni si peu du reste...", s'interrogeait-il d'ailleurs, en tant que président de l'Association des directeurs et cadres de direction du secteur social, médico-social et sanitaire (ADC).

4. De fortes pressions réglementaires

Par ailleurs, le renforcement de "fonctions supports" lié au mouvement de concentration à l'œuvre dans le secteur entraîne, dans certaines organisations de taille, le recrutement de personnels de direction venant de domaines parfois totalement étrangers au social ou au médico-social (banques, écoles de commerce...), dont on peut supposer qu'ils ne partagent pas les principes.

Pas forcément, nuance François Noble, directeur de l'Association nationale des cadres du social (Andesi), qui considère que ces salariés font souvent ce choix en conscience, par attrait pour les valeurs portées par le secteur social. Voilà un levier à saisir qu'est l'ouverture de notre métier. En effet, nous constatons une plus grande perméabilité des origines professionnelles cela apporte, entre autres, de nouvelles méthodes de travail, sans perte des valeurs fondamentales, de positions éthiques, mais plus efficaces face aux exigences des autorités de tarification....

En revanche, le risque de perte de sens serait plutôt lié, selon François NOBLE, aux "fortes pressions budgétaires et réglementaires" qui pèsent sur les organisations, et ce d'autant plus "si les directeurs ou les directrices ne se sentent pas associés par leur direction générale ou leur conseil d'administration aux réflexions stratégiques", les conduisant à avoir "le sentiment de n'être que des exécutants". Il faut toutefois nuancer ce propos et prendre en compte que des organisations départementales invitent des établissements, des structures à l'organisation de l'offre sociale (schémas, plateforme...)

Le travail que le directeur a à conduire sur les cœurs de métiers à l'occasion des mutations ou engagements de projets est nouveau. Le cœur de métier se trouve évincé au profit des discussions sur les économies d'échelle. Comment grandir les pratiques, les articuler, et non pas seulement sauvegarder les cliniques du sujet et de l'institution, dans le contexte d'un méta-cadre malmenant ? "Grandir les pratiques" peut-il être un trait d'union entre la clinique institutionnelle et la gestion de projet d'établissement par exemple. Cela ne pourrait-il pas être, aussi, un support "matériellement" concret à l'entrée dans le sujet ?

Proposition de programme :

- 8h45 – 9h15 : Accueil – café
- 9h15 – 9h30 : Introduction par le délégué régional ADC
- 9h30 – 10h00 : **Propos introductif par l'Uriopss ARA** : la coopération en 2022 ? Quel bilan ? Quelles réalités ? Quelles perspectives ?
- 10h – 11h Témoignages associatifs
 - 10h - 10h30 : **Philippe VERDIER**, Ex-Directeur général de la plateforme SAGESS
 - 10h30– 11h : Espace de Recherche et de Prospective – Mme. ? (intervenant à confirmer)
- 11h – 11h30 : Echanges et questions avec la salle
- 11h30 – 12h30 : M. Didier CHAPPUY – vice-président de l'ADC en charge de la formation.
- 12h30 – Conclusion

L'équipe ADC-ARA

Places limitées 50 personnes en présentiel.
35 € la matinée avec le repas.

Inscriptions par mail auprès de Mme Betty DERACHE – Vice-présidente de l'ADC : b.derache@asso-sagess.fr

² Les cahiers de l'Actif Janvier/avril 2018 N° 500-503

