

Numéro spécial formations à l'encadrement

Abonnez-vous à la lettre de diffusion de l'Institut Régional du Travail Social sur le site www.irtsaquaine.fr

l'édito

La question de l'encadrement dans le secteur social et médico-social est plus que jamais d'actualité, c'est pourquoi nous lui consacrons cette lettre.

Nous voulons en souligner les enjeux en terme de formation et de qualification.

A tous les niveaux, la qualité du management induit l'efficience du travail et du service rendu aux usagers et aux populations de l'action sociale.

La compétence du responsable marche de pair avec celle des équipes. Elle détermine de manière essentielle la valeur des projets et des organisations.

De la qualité de ses cadres, directeur ou technicien, dépendent l'avenir du tiers secteur de l'entreprise sociale et sa place dans l'économie de la solidarité.

L'Institut contribue et contribuera à développer les ressources en matière de formation individuelle et d'intelligence collective dont a besoin notre secteur.

Comptez sur nous !

Albert Klein

Directeur général

le point de vue de l'ADC

L'obligation de qualification des directeurs du secteur social et médico-social existe. Annoncée par la loi du 2 janvier 2002, elle est devenue effective par le décret n°2007-221 du 19 février 2007 élaboré dans la concertation. Elle entraîne avec elle une clarification des délégations qui lui sont nécessaires.

Il faut cependant intégrer l'idée que ce texte aurait pu ne jamais voir le jour. Au nom de la liberté associative ou de la liberté d'entreprise, il y avait des opposants à la création de toute nouvelle obligation et la qualification généralisée des directeurs en est une.

L'existence du décret est donc le signe d'une volonté affirmée et d'une mobilisation, en particulier celle du collectif animé par l'ADC-ENSP. Ce collectif prônait l'obligation d'un diplôme unique de niveau I. Sur ce point nous ne pouvons être satisfaits. En effet si le niveau I est exigé pour diriger certains établissements ou services, c'est en fait le niveau II qui est central dans le texte.

L'exigence créée représente quand même un réel effort de promotion pour des secteurs entiers de l'action sociale et médico-sociale. Globalement le niveau de qualification de ce secteur d'activité pris dans son ensemble va singulièrement augmenter.

Le texte est aussi la marque d'un compromis positif de progrès. Il mérite d'être reçu et défendu jusque et y compris dans les arrêtés qui l'accompagnent et qui, faute de vigilance, auraient pu en atténuer la portée. Notre collectif en ce domaine aussi a su se positionner efficacement.

Les obligations créées sont des seuils minimum et non maximum, rien n'empêche d'opter pour le recrutement systématique de diplômés de niveau I du type CAFDES par exemple. Il est donc important d'évaluer les effets du décret pour en corriger tel ou tel aspect ou application minimaliste qui le dénaturerait. Cette évaluation se fera sous 5 ans et nous serons encore présents dans la procédure.

Jean-Louis MAGOGA

Administrateur de l'association des directeurs certifiés (ADC-ENSP)
Directeur du CRFPFD (Toulouse)

Actualité des formations supérieures IRTS Aquitaine

Les politiques publiques actuelles soutiennent deux secteurs en plein développement : l'Aide à domicile et l'accueil des personnes âgées. L'IRTS Aquitaine diversifie son offre de formation afin de renforcer les qualifications dans ces domaines d'intervention. Un programme spécifique destiné aux responsables de secteur ou de service dans l'Aide à domicile (210 heures en alternance) met l'accent sur l'expertise technique, la gestion administrative et budgétaire, le management d'équipe. Quant au Cagespa (certificat d'aptitude à la gestion des établissements pour personnes âgées), bien connu régionalement, il a permis depuis 12 ans à de nombreux stagiaires d'ajuster leurs compétences à un nouvel emploi de cadre ou de directeur. Cette formation franchit actuellement un cap : l'institut engage une demande de certification et renouvelle son programme pour répondre avec précision aux récentes obligations et responsabilités qui s'imposent aux dirigeants, particulièrement exposés dans ce secteur.

Le CAFERUIS, diplôme de niveau 2, remporte depuis son ouverture en 2005 un vif succès dû à sa vocation généraliste et à son caractère complet et pragmatique. Son positionnement, de l'encadrement intermédiaire à la direction de petites structures, représente pour de nombreux professionnels un accès de grande qualité à des responsabilités évolutives.

La politique de partenariat du pôle des formations supérieures et continues a fait naître, en 2004, le DU DESPE (Diplôme Universitaire de Directeur d'Établissements et Services petite Enfance), création partagée avec l'École de puériculture du CHU et l'Université Bordeaux IV. Cette collaboration a confirmé l'intérêt, pour les stagiaires en formation comme pour les établissements concernés, de bénéficier d'approches différentes d'un même métier. Au cours de nombreux échanges avec le Conseil général 33 et la CAF, nous avons reçu de leur part un soutien affirmé à ce dispositif.



La préparation aux sélections CAFDES a permis cette année encore, une bonne réussite des candidats (12 reçus sur 17 préparés). La diversité des approches et des méthodes pédagogiques éprouvées contribuent à ce succès.

Le CAFDES dont les textes de réforme ne devraient plus tarder à paraître, connaît des changements majeurs et salutaires : ouverture à la VAE, mise en format européen, sélections organisées par les centres agréés. Si le format pédagogique ne change pas profondément, l'IRTS Aquitaine a souhaité une collaboration avec l'IAE de l'Université Bordeaux IV afin d'offrir aux stagiaires Aquitains et ce, pour un coût similaire et une durée identique à celle du CAFDES, un Master 2 délivré par l'Université. Cela permettra aussi aux stagiaires de bénéficier des ressources pédagogiques des deux établissements et de renforcer leur expertise en management, gestion des RH et gestion financière.



Le diplôme DSTS qui a connu une belle carrière dans notre établissement et permis la formation d'experts en matière d'intervention sociale, est entièrement rénové. Il s'intitule désormais Diplôme d'État d'Ingénierie Sociale (DEIS). Il sera proposé en partenariat avec l'Université Bordeaux IV et l'IEP ; le partenariat envisagé permettra, là encore, une double reconnaissance DEIS Niveau 1 et Master 2 de l'Université. A travers les profondes transformations que connaît le champ social et médico-social la formation DEIS vise à former des cadres et des experts en ingénierie sociale. Le passage d'une action sociale protectrice

à une logique de développement social nécessite la production de nouvelles compétences (expertise et conseil, conception et développement, évaluation et qualité).

Le DEIS entend donc contribuer à la formation de « cadres développeurs » dont les interventions reposent sur trois domaines de compétences :

- La production de connaissances
- La conception, la conduite et l'évaluation d'actions
- La communication et les ressources humaines

Il vient enrichir l'offre déjà existante de formations à l'encadrement et permet une clarification du champ d'expertise dévolu à chacune d'entre elles : alors que le CAFERUIS est centré sur l'opéra-

tionnalité et la pérennité de l'institution, le CAFDES en privilégie le pilotage stratégique et le DEIS permet son développement dans une approche territoriale.

Les titulaires du DEIS « sont tout d'abord des experts des politiques sociales, de l'action sociale et médico-sociale.

Ils sont donc en mesure d'exploiter les références professionnelles et les connaissances pluridisciplinaires acquises, de tenir compte des différentes politiques publiques pour analyser et problématiser des questions sociales, d'interroger les politiques et les actions, de proposer et conduire des programmes ou des projets complexes. Ces compétences sont également transférables dans le champ de la formation. »

(annexe 1 de l'arrêté du 2 août 2006).

Dans tous les cas, les contenus des formations supérieures sont élaborés de façon à permettre des passerelles avec d'autres diplômes ou certificats. Modularité et transversalité caractérisent nos projets. La loi sur la formation tout au long de la vie nous y incite, la variété des publics l'exige. Les équivalences et allègements sont envisagés avec chaque stagiaire dans la construction d'un parcours individualisé.

Evolution notable : les formations sur site que nous élaborons à la demande des établissements s'adressent de plus en plus souvent à un public de cadres. Elles combinent une actualisation des connaissances, l'adaptation des méthodes et l'accompagnement à la mise en place de projets. Nous sommes également sollicités, en

intra comme en inter, pour aider les responsables à respecter l'obligation d'évaluation interne sans dénaturer les pratiques ni provoquer des réactions de rejet paralysantes pour les institutions. Notre connaissance du secteur professionnel élargi et de ses nombreuses catégories professionnelles nous permet d'éviter une approche trop normalisante de cet inévitable sujet. Nous souhaitons poursuivre le développement des partenariats pour enrichir nos outils pédagogiques et permettre à nos stagiaires d'accéder à une pluralité de champs disciplinaires.

Dans cet état d'esprit, nous préconisons la promotion d'une dimension européenne des formations de cadres et directeurs de l'action sociale en proposant à nos stagiaires, ouvertures et échanges transfrontaliers.

Notre proximité avec les milieux professionnels se renforce et témoigne d'un développement majeur de l'expertise que nous pouvons proposer. Elle s'enrichira d'une confrontation des pratiques européennes en matière d'action sociale.

Notre proximité avec les milieux professionnels se renforce et témoigne d'un développement majeur de l'expertise que nous pouvons proposer. Elle s'enrichira d'une confrontation des pratiques européennes en matière d'action sociale.

Notre proximité avec les milieux professionnels se renforce et témoigne d'un développement majeur de l'expertise que nous pouvons proposer. Elle s'enrichira d'une confrontation des pratiques européennes en matière d'action sociale.

Guillaume BRAULT

Responsable du pôle des formations supérieures et continues

Isabelle DELIVRE

Responsable de centre d'activités



■ A l'occasion de la remise des diplômes CAFDES 2004, l'IRTS Aquitaine a eu l'honneur d'accueillir un éminent sociologue français, Erhard Friedberg.



Erhard Friedberg est chercheur et enseignant à Sciences Po. Paris, il dirige la mention « sociologie de l'action : organisation, marché, régulation politique » du Master de recherche de Sciences Po. Paris ainsi que le Master of Public Affairs. Il dirigeait, il y a quelques temps encore, le Centre de Sociologie des Organisations (CSO). Il est l'auteur de nombreux ouvrages et articles sur la théorie des organisations et propose maintenant sur support DVD et CD-Rom des témoignages exceptionnels des pères fondateurs de la discipline (www.recherche-et-organisation.com).

M. Friedberg s'est proposé d'apporter un éclairage sur la complexité du rôle de dirigeant, à la lueur des transformations importantes que connaît notre secteur (qualification des dirigeants, évaluation interne, regroupements, etc.). A la veille du Printemps, nous avons assisté à une intervention revigorante et réconfortante face aux processus dogmatiques qui voudraient fonder notre avenir.

A travers une illustration étonnante du dilemme du Prisonnier qui, pour écoper d'une peine moins lourde, doit faire le pari des conséquences que pourraient avoir l'aveu ou le déni de sa culpabilité face à la possible délation de son complice, Erhard Friedberg nous rappelle que le problème d'une organisation repose sur la contradiction permanente qui prévaut entre intérêts collectifs et intérêt individuel. Miser sur le comportement de l'autre pose le problème de l'interdépendance et c'est précisément cela qui rend la coopération difficile.

La société a su produire des règles implicites pour limiter cette interdépendance; L'omerta d'une mafia peut permettre à nos deux prisonniers de sortir de leur dilemme en gardant le silence, chacun n'ayant plus à faire de pari sur les intentions de l'autre. Les chefs de tribus, lorsqu'ils échangeaient leur propre descendance pour maintenir un équilibre avec leurs adversaires en sont un autre exemple.

Les règles ne sont pas définies une fois pour toutes ; la coopération s'entretient et il ne s'agit pas d'un problème moral de confiance mais, fondamentalement, de notre opportunisme (au sens de la saisie d'opportunités). Cet opportunisme a souvent raison de nos meilleures intentions...

Un individu n'est pas indépendant de son organisation dans le sens ou celle-ci le façonne. Nos comportements s'insèrent dans une structure en place de jeu entre acteurs ; nos décisions, nos actes et nos responsabilités se forment dans une rationalité limitée.

Bien que le dirigeant puisse s'en défendre, il est difficile pour lui de prévoir les effets de ses actes ; il aura tendance à les sur-interpréter à la lumière de ses intentions.

Face à ce constat Erhard Friedberg relève 3 outils de pilotage dont le dirigeant peut se saisir.

- La pression morale, celle faite de pressions non formalisées, mais aussi d'exhortation au respect strict des règles et procédures provoque inévitablement la censure et accouche d'une tendance à la conformité. Des expériences ont montré que les individus en situation de pression morale, s'ils étaient d'abord confiants, basculaient inévitablement dans le repli, la censure, l'inhibition. Erhard Friedberg de nous prévenir qu'à devenir trop religieux, on n'ose plus pécher...

- La mesure des résultats, qui a pu prendre dans les organisations des formes répandues comme le management par objectif (MPO) pose la question de la confrontation d'un individu à ses propres résultats. Toute organisation devrait se confronter à ses résultats et chaque individu s'interroger sur sa contribution. La mesure de ces résultats n'est pas à récuser pour peu qu'elle soit liée au collectif et qu'elle ne soit pas un outil réglementé de contrôle individualisé.

- Les règles et procédures. Leur principal inconvénient repose sur le fait qu'elles sont utiles... à condition de pouvoir être détournées. D'autant que les conséquences d'une nouvelle règle étant imprévisibles, elle peut très bien créer de nouveaux problèmes sans d'ailleurs dénouer ceux qu'elle visait à l'origine.

Pour Erhard Friedberg, il faut laisser aux individus leur capacité à déroger aux règles, les ajustements qu'ils opèrent étant souvent l'indispensable huile des rouages. L'aptitude à créer des dérogations est le véritable instrument de négociation du subalterne.

Les procédures, lorsqu'elles consistent à faire écrire aux individus ce qu'ils font, ne peuvent pas répertorier, et c'est tant mieux, une grande partie des actes de chacun. Ils sont difficiles à formaliser puisque ces actes, construits au quotidien dans l'interdépendance avec les autres sont les nécessaires variables d'ajustement qui font que l'organisation ne se bloque pas...

Erhard Friedberg conclut sur le leadership dont un dirigeant doit faire preuve. On pourrait s'attendre à trouver des recommandations sur le « charisme » « l'autorité » « les capacités de conviction ». E. Friedberg en fait une toute autre présentation. Un dirigeant, c'est avant tout celui qui prend du recul sur son activité, qui se confronte à d'autres disciplines, d'autres environnements. Son leadership dépendra largement de sa capacité à s'ouvrir, à prendre le risque de la confrontation, à se former pour être capable non pas de mieux structurer son activité mais de mieux décoder son organisation.

G.Brault

Responsable du pôle des formations supérieures et continues

l'agenda

■ 21, 22 et 23 novembre 2007 VI^{ème} Forum de l'IRTS Aquitaine " Les épreuves de l'inégalité et l'expérience de l'injustice : quelles réponses apportées par le travail social ? - Comparaisons internationales "

Avec les interventions prévues de

- Emmanuel RENAULT, philosophe, Ecole Normale Supérieure de Lyon
- Laurent MUCCHIELLI, sociologue, chercheur au CNRS, directeur du CESDIP (Centre de recherches Sociologiques sur le Droit et les Institutions Pénales).
- Mme Anna Maria CAMPANINI – Université de Parme (Italie)
- Prof. Günter FRIESENHAIN – Université Sciences Appliquées de Coblenz (Allemagne)
- François DUBET, professeur de sociologie, Université Bordeaux II, directeur d'études à l'EHESS (Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales).
- Pierre BILLION, sociologue, secrétaire général de l'Observatoire des inégalités .
- Margaret MARUANI, sociologue - directrice de recherche au CNRS
- Yann LE FORMAL, directeur régional de l'ACSEC (Agence de la Cohésion Sociale et de l'Egalité des Chances).
- Serge PAUGAM, sociologue, directeur d'études à l'EHESS, directeur de recherche au CNRS (sous réserve)
- Dr Maria MICHAILIDIS – Intercollege de Nicosie (Chypre)
- Prof. Ewa KANTOWICZ – Université de Warmia et Mazury d'Olzтын (Pologne)
- Jean MAISONDIEU, médecin psychiatre
- Néphéli YATROPOULOS, chargée de mission relations européennes et internationales, Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Egalité

Pour plus d'informations sur les animations proposées à l'IRTS Aquitaine, consultez notre site :

www.irtsaquitaine.fr

Vous pouvez également consulter ou déposer une offre d'emploi.

la lettre - diffusion de

l'Association Régionale du Travail Social

9 avenue F. Rabelais

33401 Talence Cedex

Tél : 05 56 84 20 20, Fax : 05 56 84 20 22

www.irtsaquitaine.fr

contact@irtsaquitaine.fr